

JULKAISU

Arto Haveri

TULEVAISUUDEN KUNTAJOHTAMINEN

TULEVAISUUDEN KUNTAJOHTAMINEN

Arto Haveri

TULEVAISUUDEN KUNTAJOHTAMINEN

KAKS – Kunnallisan
kehittämissäätiö

Kunnallisan kehittämssäätiön Julkaisu 33
2020

ISBN 978-952-349-050-5
ISSN 2489-9631

Sisällys

1	Tulevaisuuden kuntajohtaminen	2
2	Mikä on eri tahojen vaikutusvalta kunnan asioista päätettäessä vuonna 2030? ..	3
3	Mitkä asiat ovat tärkeimpiä kunnan johtamisjärjestelmän toimivuuden kannalta vuonna 2030?	7
4	Millä tavoin kuntalaiset voivat vaikuttaa kunnan päätöksentekoon vuonna 2030?	10
5	Millainen kunnan johtamismalli olisi paras tulevaisuudessa (vuosi 2030)?	14
6	Mitä seurauksia pormestarimalliin siirtymisellä olisi?	18
7	Hyvän kunnanjohtajan ominaisuudet	22
8	Mitä pitäisi uudistaa, jotta kuntajohtaminen toimisi vuonna 2030?	26
9	Kunta, maakunta vai valtio palvelujen järjestäjänä 2030	32
10	Vertailua vuoden 1999 Kunnallisalan kehittämissäätiön tutkimukseen ”Sinä kunnanjohtaja”	38

Esipuhe

KAKS – Kunnallisalan kehittämissäätiö päätti tehdä yhdessä Suomen Kuntajohtajat ry:n kanssa kyselytutkimuksen kuntajohtamisen tulevaisuudesta. KAKS teki Webropol-kyselyn (6.3.–27.4.2020) hallitusten ja valtuustojen puheenjohtajille sekä kuntajohtajille ml. pormestarit.

Sama kysely tehtiin OAJ:n, JHL:n ja Jytyn jäsenille. Kyselyyn muuten myönteisesti suhtautuneet Super ja Tehy keskittyivät koronavirusepidemian vuoksi akuuttien tilanteiden hoitamiseen.

Kysely kohdistui ensi sijassa kuntiin. Siinä selvitettiin näkemyksiä eri tahojen vaikutusvallasta kunnan johtamiseen, tulevaisuuden kunnan johtamismallista, kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksista, suurimmista johtamisen haasteista, hyvän kuntajohtajan ominaisuuksista sekä kuntien tulevista tehtävistä. Osa kysymyksistä oli samoja kuin säätiön vuoden 1999 tutkimuksessa *Sinä kunnanjohtaja*.

Säätiö pyysi professori Arto Haverin tutkimuksen tieteelliseksi vetäjäksi. Raportin johtopäätökset ovat hänen käsialaansa. Julkaisun kuviot on koonnut FM Outi Kangasperko. Lämmin kiitos molemmille!

Tutkimusta ja sen aineistoa tullaan hyödyntämään KAKS:n ja Suomen Kuntajohtajat ry:n työssä, erityisesti arvioitaessa tulevia kuntajohtamisen haasteita.

Antti Mykkänen
asiamies

KAKS – Kunnallisalan kehittämissäätiö

1 Tulevaisuuden kuntajohtaminen

Tämä raportti sisältää keskeiset tulokset tutkimuksesta, jolla selvitettiin näkemyksiä tulevaisuuden kuntajohtamisesta. Raportissa tarkastellaan monia kuntajohtamisen osa-alueita kuten sitä, kenellä on vaikutusvaltaa kunnan päätöksenteossa, millainen johtamismalli olisi paras tulevaisuudessa, miten kuntalaiset tulevaisuudessa vaikuttavat kunnan päätöksentekoon ja mitä ovat hyvän kuntajohtajan ominaisuudet. Tutkimuksen aikajänne on asetettu vuoteen 2030.

Koska haluttiin selvittää nimenomaan kuntajohtamisen kehittymistä ja siihen vaikuttavia tekijöitä, tutkimuksen kohdejoukoksi valikoitiin henkilöitä, joilla asemansa ja kokemuksensa vuoksi voidaan ajatella olevan keskivertokuntalaista asiantuntevampaa näkemystä kunnan johtamisesta. Kysely suunnattiin kaikille kuntajohtajille (kunnan- ja kaupunginjohtajat sekä pormestarit), valtuustojen ja hallitusten puheenjohtajille. JHL, Jyty ja OAJ lähettivät kyselyn kunnissa oleville luottamushenkilöilleen. Super ja Tehy eivät osallistuneet kyselyyn COVID-19-koronavirustilanteen vuoksi.

Tutkimus toteutettiin sähköisesti Webropol-kyselynä 6.3.–27.4.2020.

Vastaajien kokonaismäärä on 442, joista kuntajohtajia on 97 ja hallitusten ja valtuustojen puheenjohtajia 97. Eli noin joka kolmas kuntajohtaja ja joka kuudes puheenjohtaja vastasi kyselyyn. OAJ:n luottamushenkilöistä vastasi 114 henkilöä ja muista henkilöstöjärjestöistä 134. OAJ:n jäsenet olivat aktiivisin vastaajaryhmä henkilöstöjärjestöistä, ja heidän vastaustensa määrä edustaa noin puolta henkilöstöjärjestöistä. Siksi raportissa jaotellaan vastaajat neljään ryhmään, jolloin kaikkiin vastaajaryhmiin tulee tasapainoisesti vastaajia. Ryhmät ovat kuntajohtajat, hallitusten ja valtuustojen puheenjohtajat, henkilöstöjärjestö OAJ sekä muut henkilöstöjärjestöt (JHL, Jyty, Tehy).

Vastausprosentit jäivät kovin vaatimattomiksi. Kyselyn toteuttaminen osui aikaan, jolloin COVID-19-koronaviruksen takia Suomessa edettiin poikkeustilanteessa. Tämä saattoi osaltaan vaikuttaa vastausaktiivisuuteen. Tilanteella saattoi tietysti olla merkitystä myös vastausten sisältöihin, mutta millaista, sitä on vaikeata ellei mahdotonta mennä arvailemaan.

Aineiston laajuuden ja moniulotteisuuden vuoksi kaikkia tuloksia ei ole mahdollista tai järkevää kirjoittaa systemaattisesti auki. Graafisten kuvioden osuus on suuri koska ne ovat pitkälti itseselitteisiä. Raportin tehtävä on lähinnä johdattaa lukija aineistoon perehtymiseen ja omien havaintojen ja johtopäätösten tekemiseen. Karsintaa on kuitenkin tehty kuvioden osalta, koska muuten niiden määrä olisi kasvanut liian suureksi. Taustamuuttujien eli kuntakoon tai vastaajien kokemuksen vaikutusta kaikkiin esitettyihin väittämiin ei ole esitetty raportissa, vaan ainoastaan ne, joissa taustamuuttujilla nähdään olevan huomattavaa merkitystä vastauksiin.

Kunnallissalan kehittämissäätiö julkaisi vuonna 1999 tutkimuksen *Sinä kunnanjohtaja*, jonka tulos on joiltakin osin vertailukelpoinen tämän tutkimuksen kanssa. Vertailu on tehty raportin lopussa.

2 Mikä on eri tahojen vaikutusvalta kunnan asioista päätettäessä vuonna 2030?

Tutkimuksessa pyydettiin vastaajia arvioimaan eri tahojen todellista vaikutusvaltaa kunnan päätöksenteossa vuonna 2030. Eniten vaikutusvaltaa nähdään olevan kunnanhallituksella, mutta hyvin samoissa luvuissa ovat kunnanjohtaja tai pormestari sekä kunnanhallituksen puheenjohtaja. Myös johtavien viranhaltijoiden, valtuuston ja valtuuston puheenjohtajan vaikutusvalta nähdään suureksi. Kokonaisuutena voidaan sanoa, että vaikutusvallan kunnan asioihin nähdään olevan vahvasti kunnan omien toimielinten ja viranhaltijoiden käsissä. Järjestöjen kuten ammattijärjestöjen, henkilöstöjärjestöjen ja kansalaisjärjestöjen valta nähdään vähäiseksi. Eniten näkemykset jakaantuvat tiedotusvälineiden ja sosiaalisen median kohdalla.

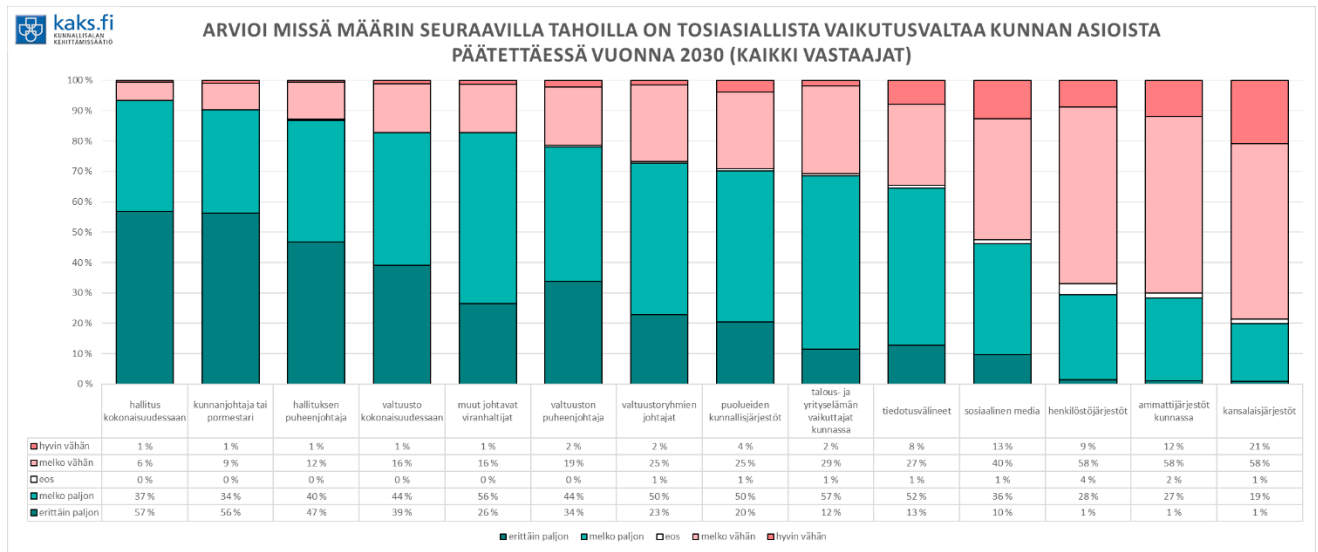
Kuntajohtajien näkemykset ovat samansuuntaisia tärkeimpien vallankäyttäjien osalta, kunnanhallitus, kunnanjohtaja, muut viranhaltijat ja hallituksen puheenjohtaja nähdään vahvoina vallankäyttäjinä ja järjestöjen rooli melko vähäisenä. Suurin ero suhteessa muihin vastaajiin on tiedotusvälineiden ja myös sosiaalisen median kohdalla, joita kuntajohtajat pitävät melko merkittävinä tulevaisuuden vaikuttajina.

Hallitusten ja valtuustojen puheenjohtajat puolestaan näkevät kunnanjohtajan tai pormestarin selvästi vahvimpana vallankäyttäjänä. Kaikki puheenjohtajat ovat sitä mieltä, että kunnanjohtajalla on joko erittäin paljon tai melko paljon vaikutusvaltaa. Myös muut johtavat viranhaltijat nostetaan tässä vastaajaryhmässä kunnanhallituksen ja hallituksen puheenjohtajan rinnalle tärkeinä vallankäyttäjinä.

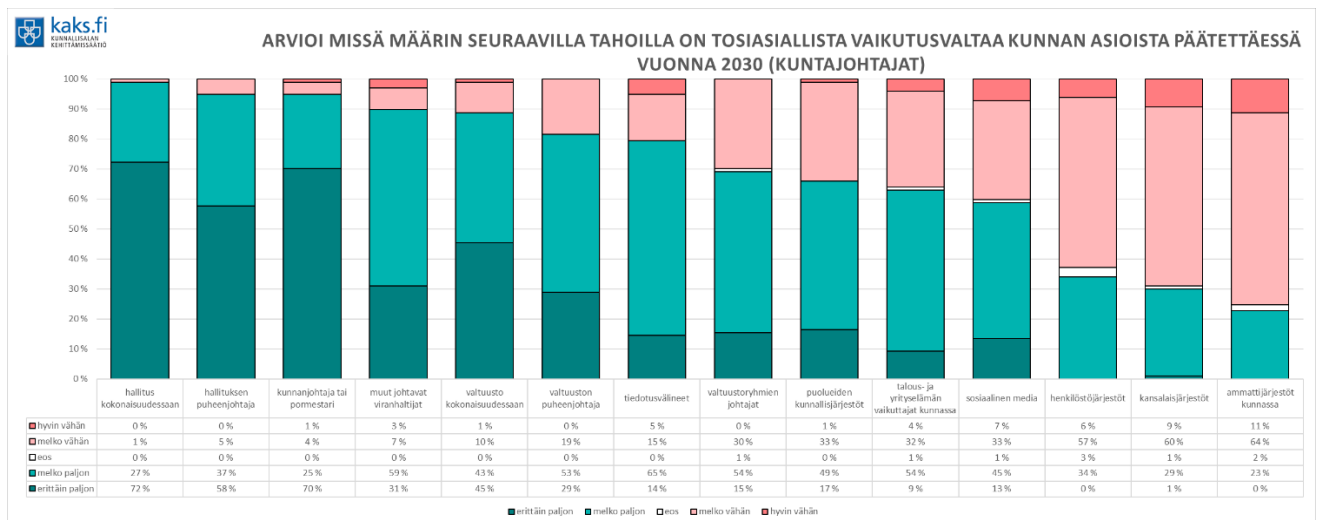
OAJ:n ja muiden henkilöstöjärjestöissä toimivien vastaukset myötäilevät tulosta, jonka mukaan kunnan sisäiset toimielimet ovat tärkeimpiä vallankäyttäjiä. OAJ vastaajaryhmässä nostetaan kuitenkin myös puolueiden kunnallisjärjestöt vaikutusvaltaisten ryhmään. Ulkopuolisista tahoista talous- ja yritys-elämän vaikutusvalta nähdään OAJ vastauksissa suuremmaksi kuin muissa vastaajaryhmissä, ja vastaavasti muiden järjestöjen (JHL, JYTY, TEHY) vastauksissa kansalaisjärjestöjen rooli korostuu enemmän kuin muissa vastaajaryhmissä.

Vaihtelua kuntakoon perusteella syntyy kysyttäessä tiedotusvälineiden roolia. Suuremmissa kunnissa tiedotusvälineiden valtaa pidetään selvästi suurempana kuin pienemmissä. Vastaajien kokemuksen perusteella eroja syntyy arvioitaessa valtuuston puheenjohtajan vaikutusvaltaa, jota 42.5 % yli 20 vuotta samassa tai samantyyppisessä tehtävässä olleista pitää erittäin suurena ja alle 5 vuotta kokemusta omaavista 27.5 %.

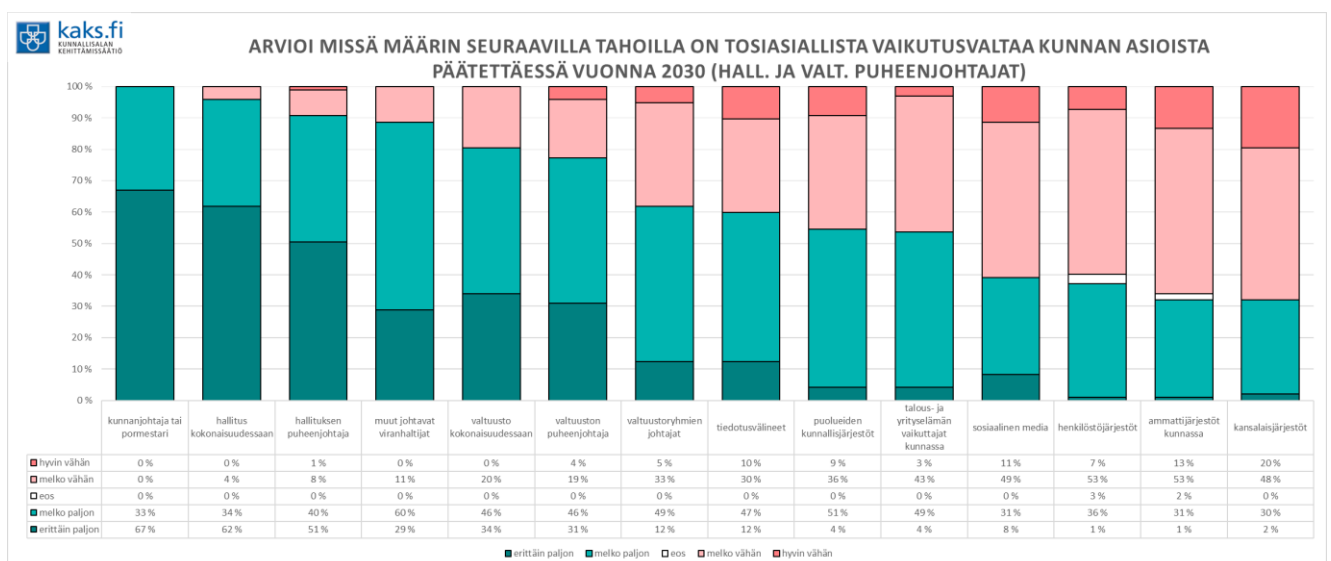
Kuvio 1)



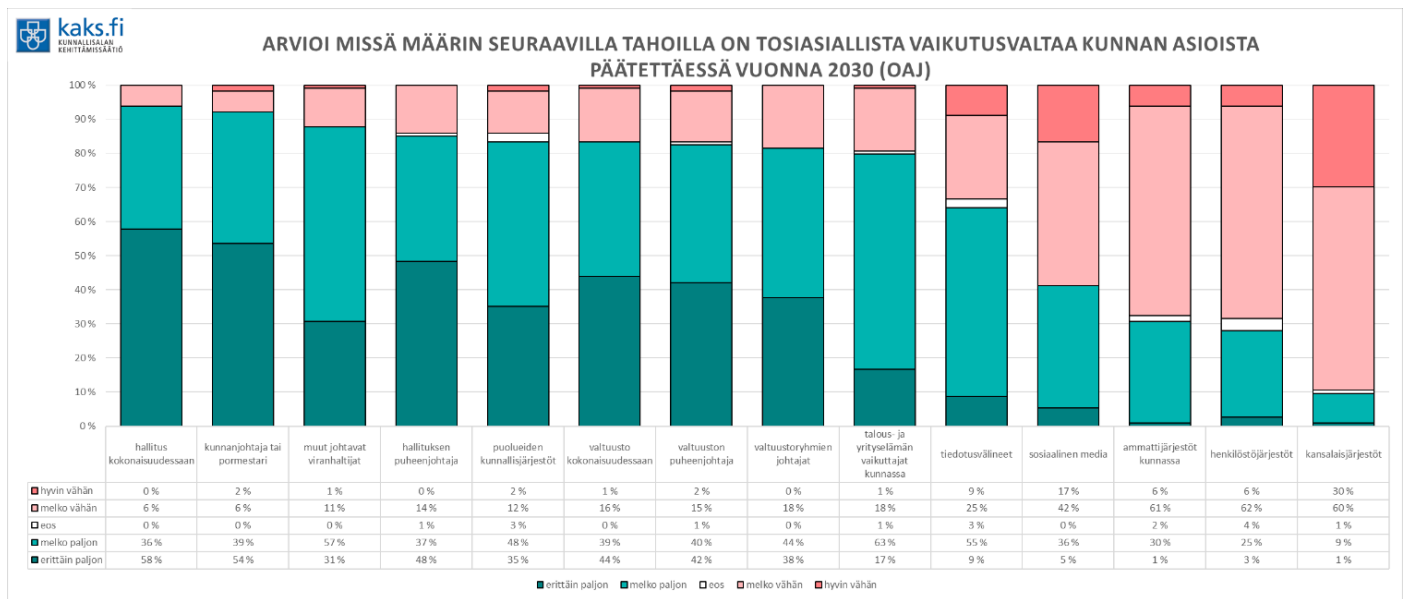
Kuvio 2)



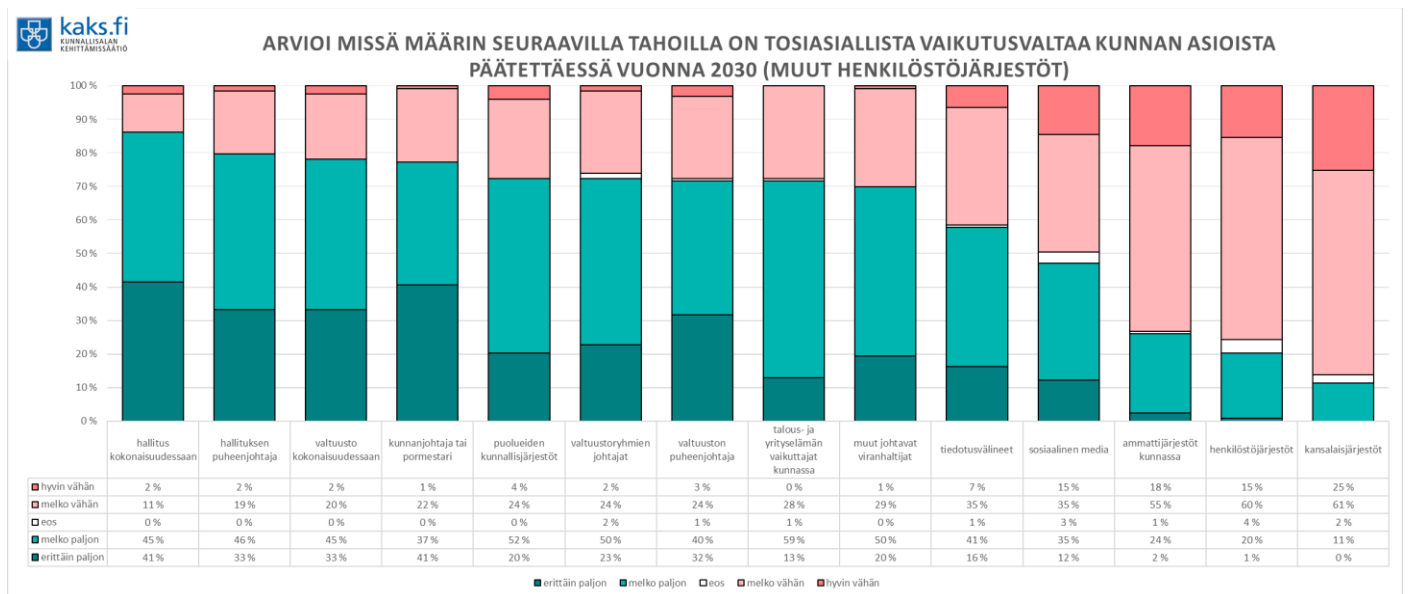
Kuvio 3)



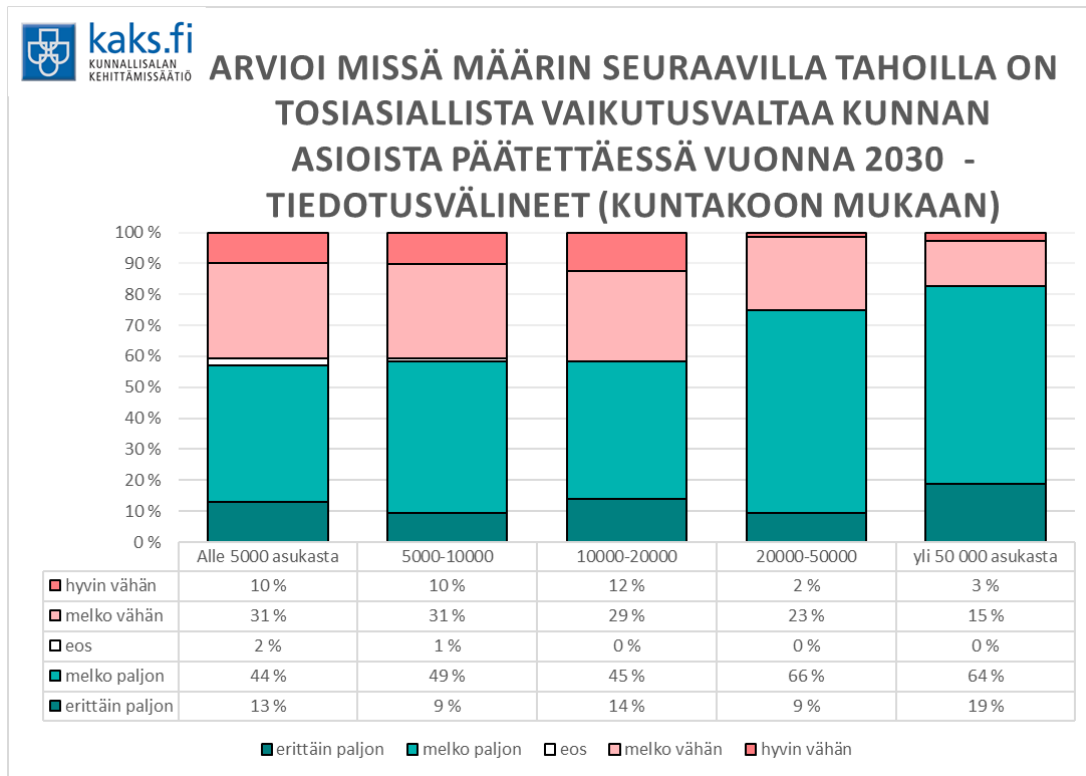
Kuvio 4)



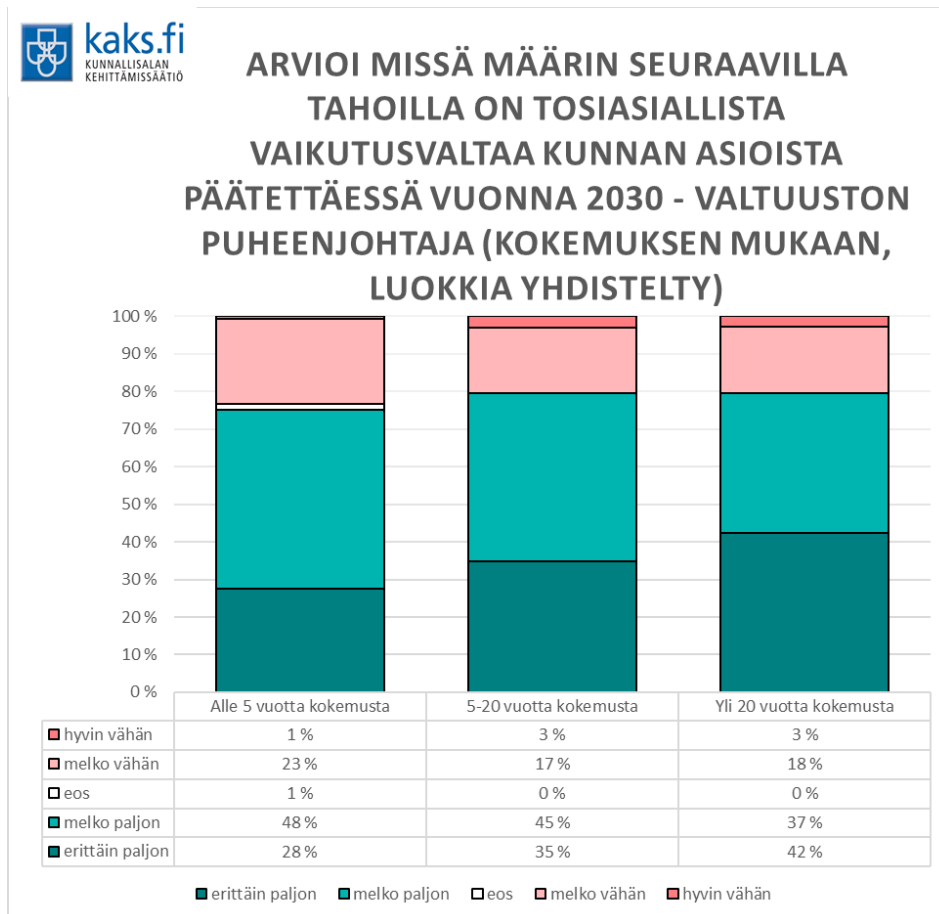
Kuvio 5)



Kuvio 6)



Kuvio 7)



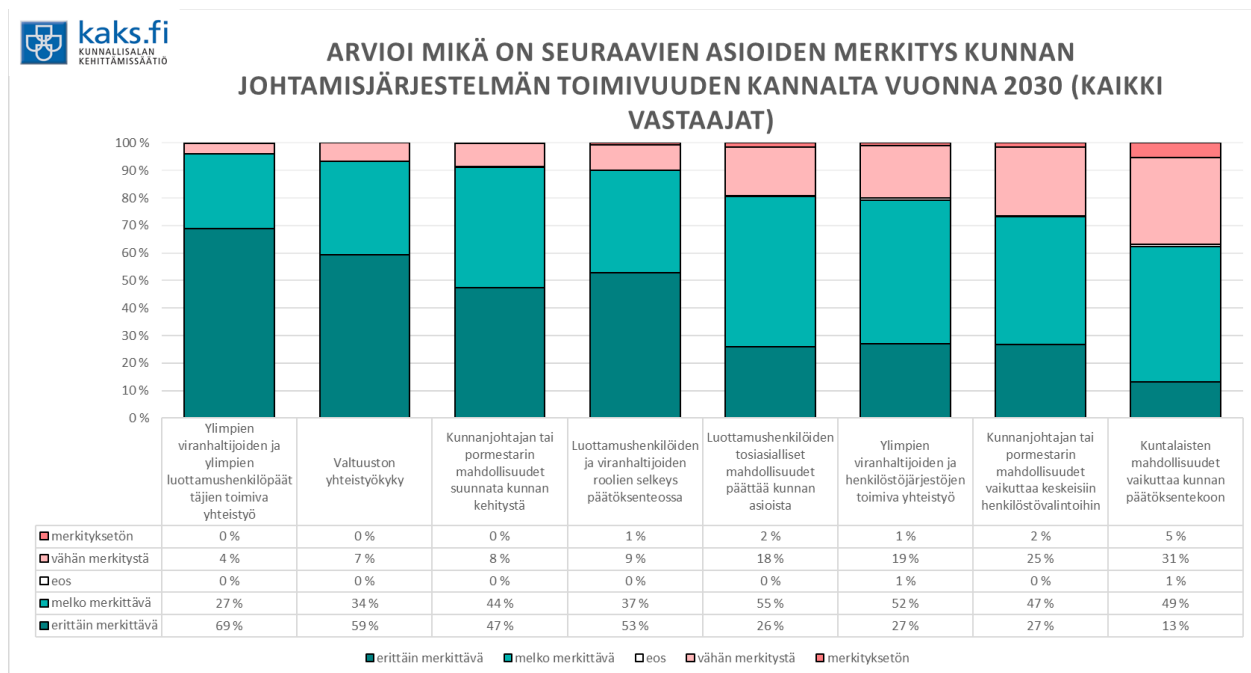
3 Mitkä asiat ovat tärkeimpiä kunnan johtamisjärjestelmän toimivuuden kannalta vuonna 2030?

Tutkimuksessa pyydettiin vastaajia arvioimaan eri asioiden merkitystä kunnan johtamisjärjestelmän toimivuuden kannalta vuonna 2030. Tärkeimmiksi asioiksi vastaajat nostavat ylimpien viranhaltijoiden ja ylimpien luottamushenkilöpäättäjien toimivan yhteistyön, valtuuston yhteistyökyvyn, luottamushenkilöiden ja viranhaltijoiden roolien selkeyden päätöksenteossa, sekä kunnanjohtajan tai pormestarin mahdollisuudet suunnata kunnan kehitystä. Kuntalaisten mahdollisuuksilla vaikuttaa kunnan päätöksentekoon ei sen sijaan nähdä johtamisjärjestelmän toimivuudessa olevan yhtä suurta merkitystä.

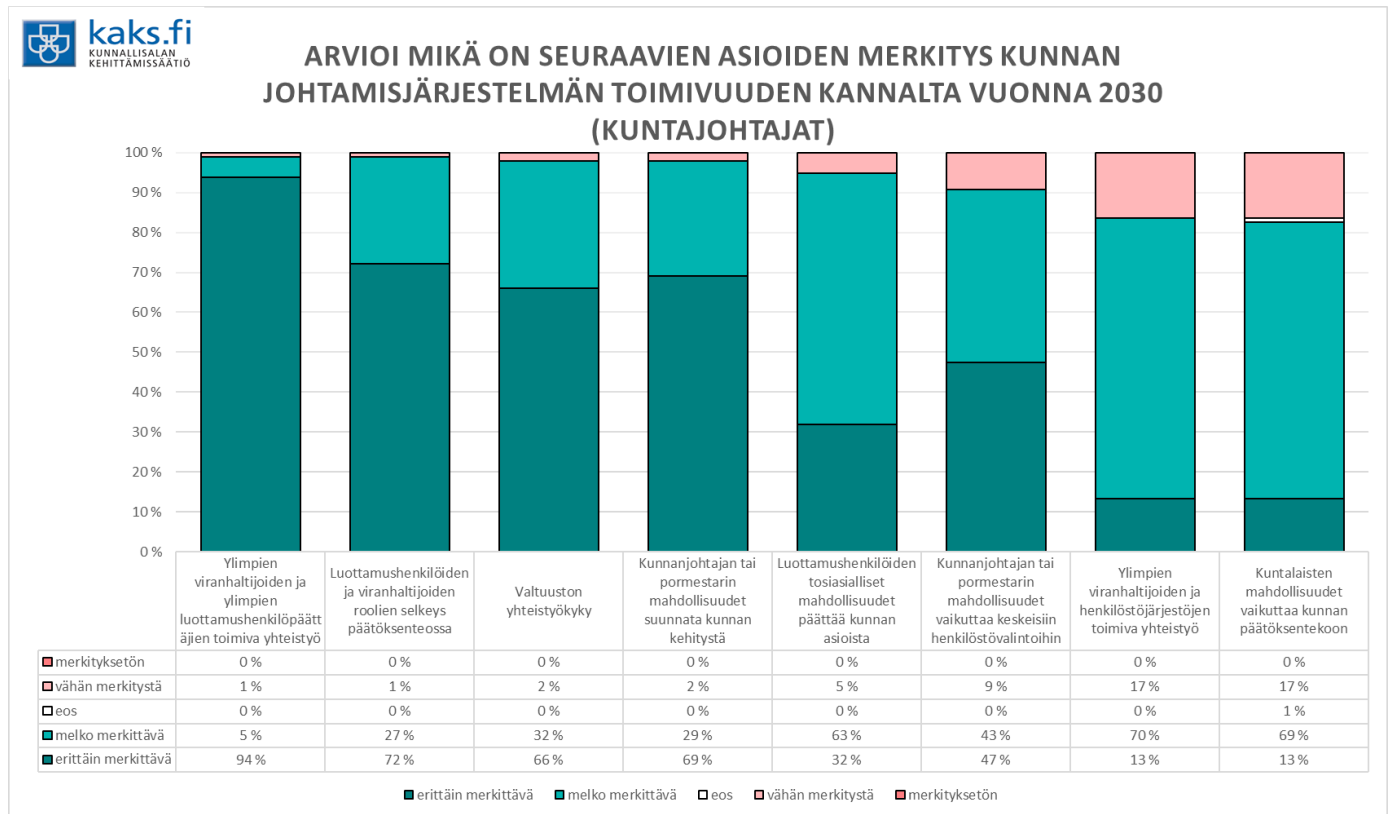
Kuntajohtajat näkevät kaikkien kysyttyjen asioiden olevan melko merkittäviä tai erittäin merkittäviä johtamisjärjestelmän toimivuuden kannalta, myös kuntalaisten mahdollisuuksien vaikuttaa kunnan päätöksentekoon. Puheenjohtajien vastausprofiili on aika samankaltainen. Sen sijaan henkilöstöjärjestöjen vastaukset eroavat näistä jonkin verran. Kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksilla ei nähdä olevan samanlaista roolia kuin yhteistyökyvyllä toimielimissä ja viranhaltijoiden ja poliittisten päättäjien välillä. Lisäksi kunnanjohtajan tai pormestarin mahdollisuudet vaikuttaa keskeisiin henkilöstövalintoihin nähdään vähemmän merkityksellisenä.

Kuntakoolla tai vastaajan kokemuksella ei näyttäisi olevan suurta merkitystä johtamisjärjestelmän toimivuutta koskevien väittämien osalta.

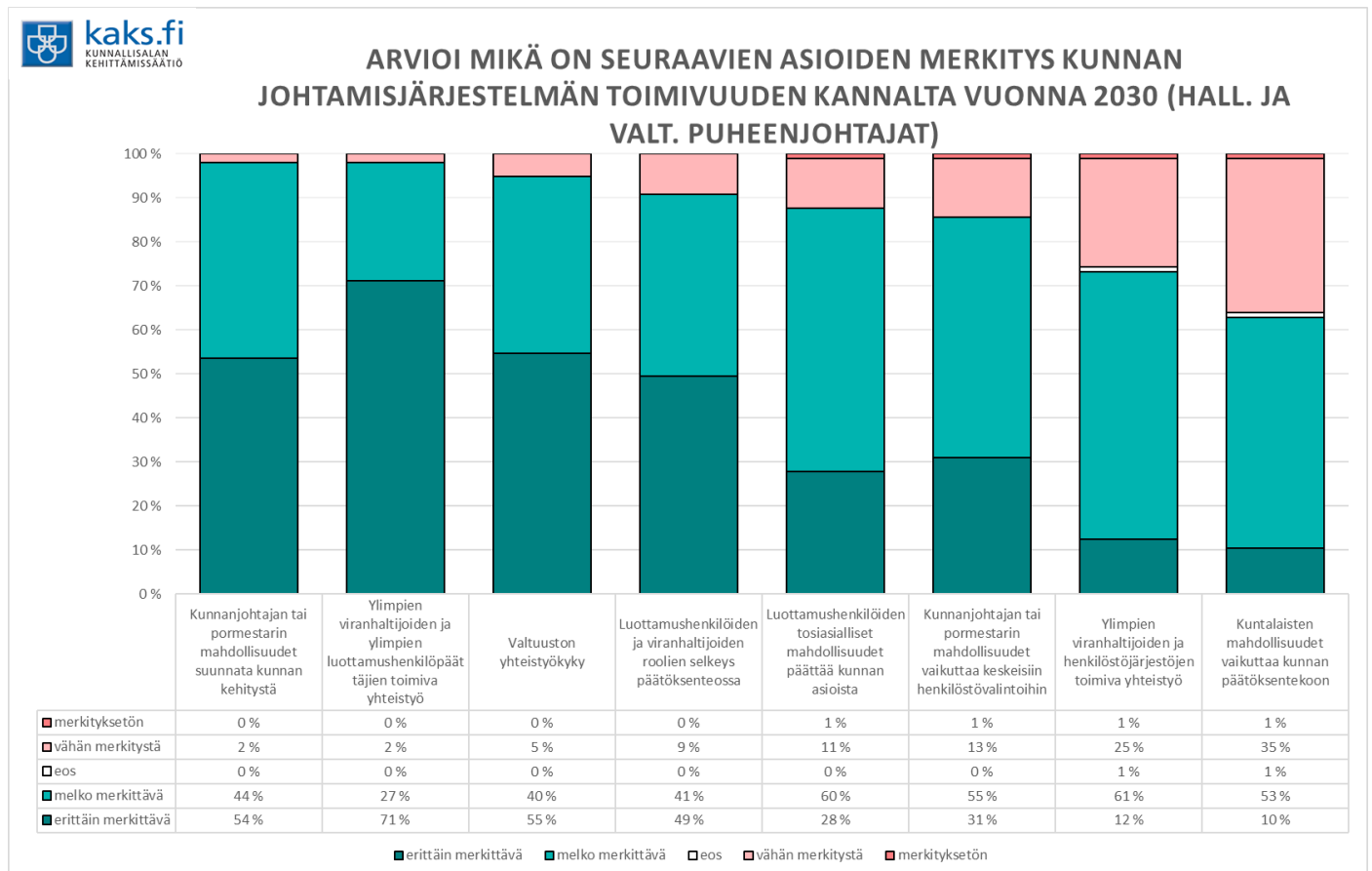
Kuvio 8)



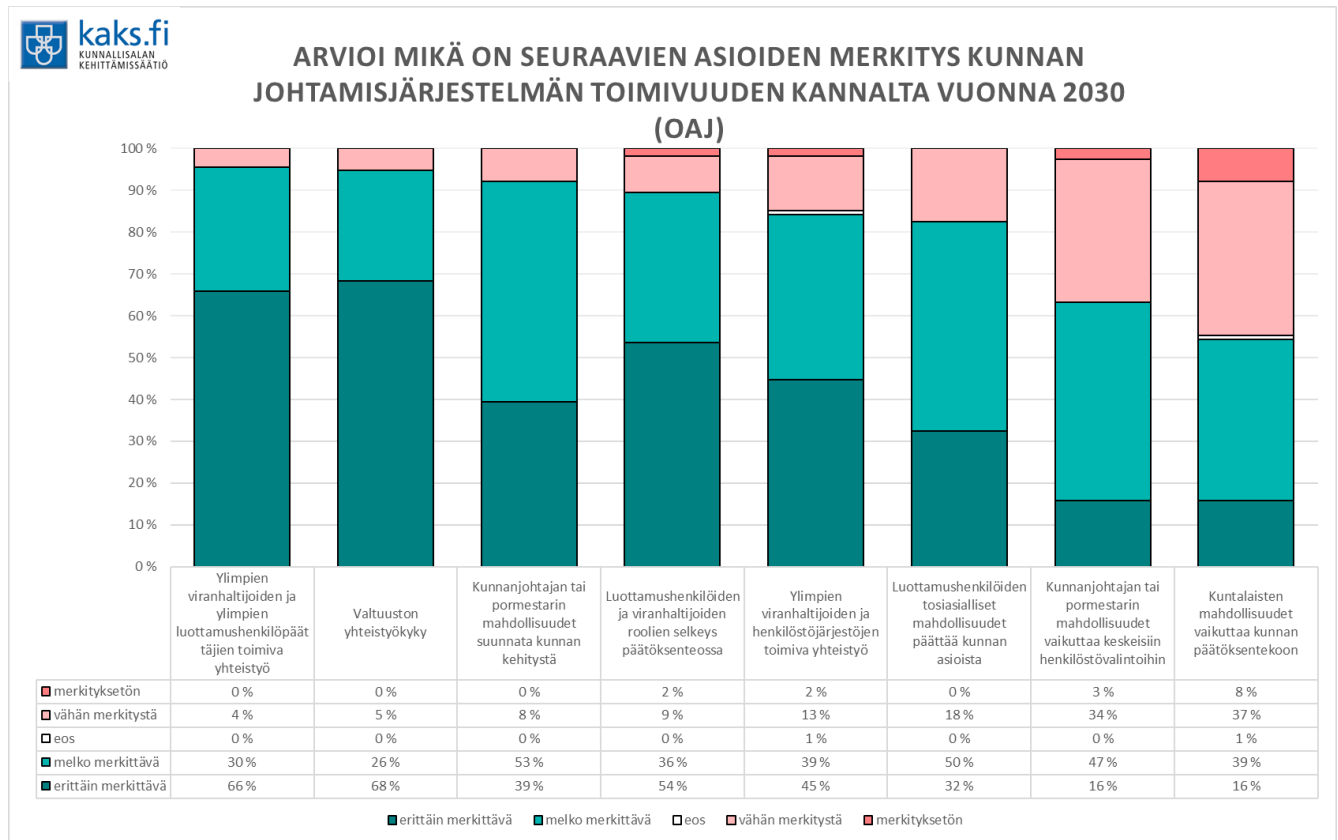
Kuvio 9)



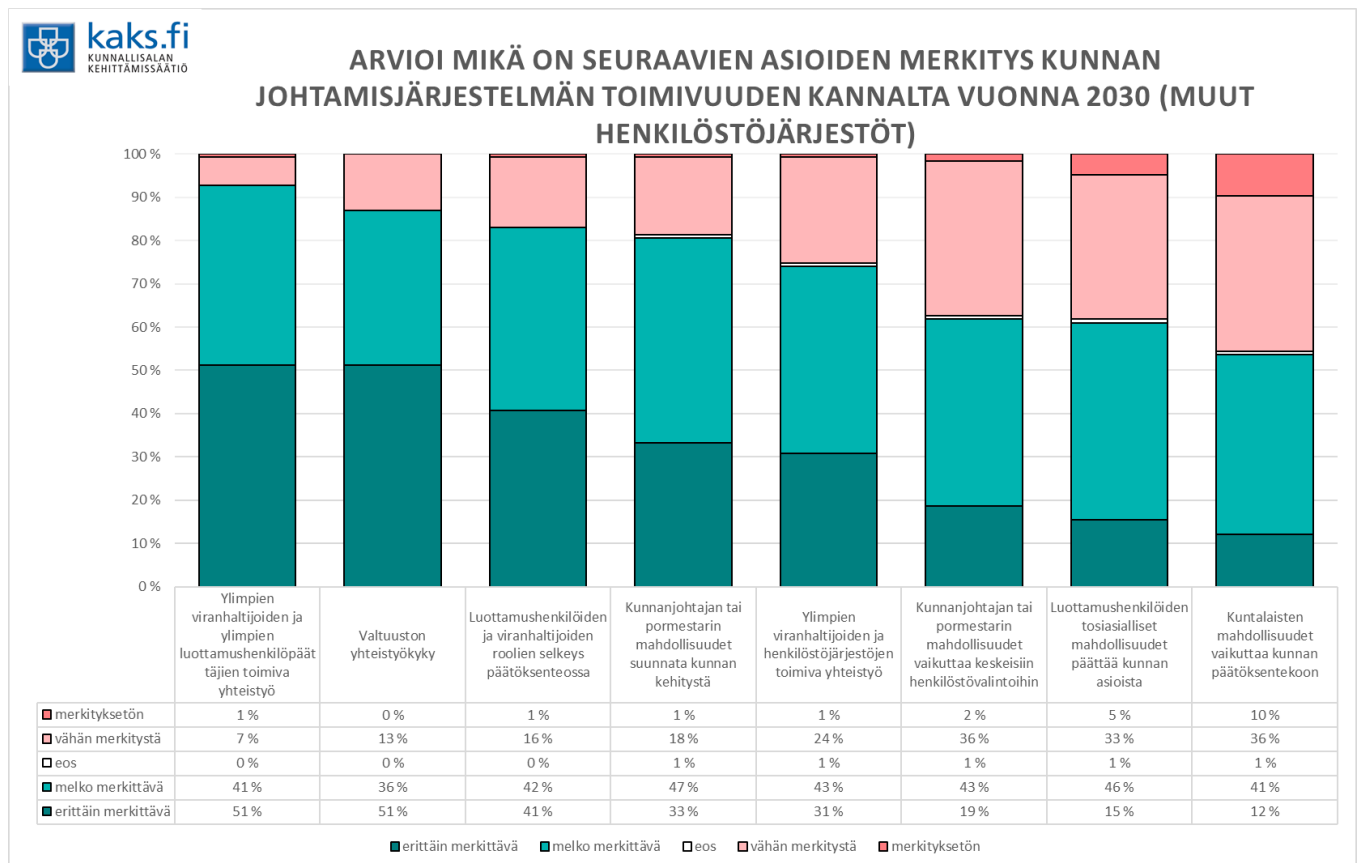
Kuvio 10)



Kuvio 11)



Kuvio 12)

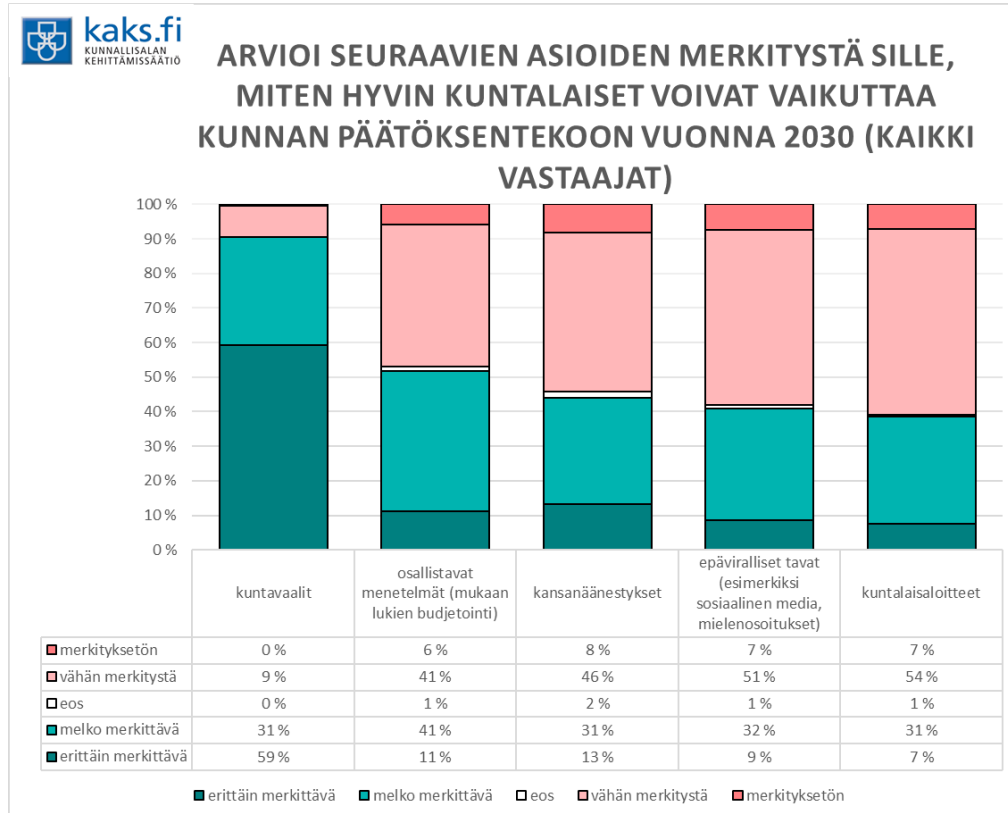


4 Millä tavoin kuntalaiset voivat vaikuttaa kunnan päätöksentekoon vuonna 2030?

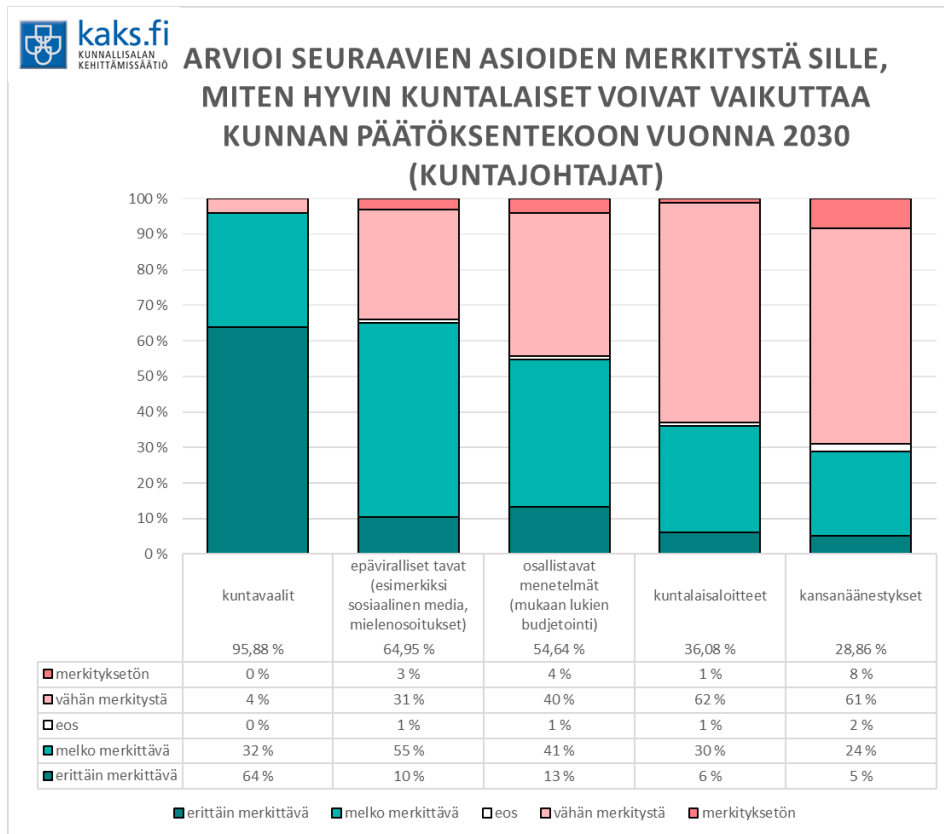
Vastaajia pyydettiin arvioimaan eri asioiden merkitystä sille, miten hyvin kuntalaiset voivat vaikuttaa kunnan päätöksentekoon vuonna 2030. Vastausten perusteella kuntavaalit näyttävät pitävän pintansa ylivoimaisesti tärkeimpänä vaikuttamisen kanavana. Yli 90 % vastaajista pitää kuntavaaleja erittäin tai melko merkittävänä. Muiden kysyttyjen vaihtoehtojen (kansanäänestykset, osallistavat menetelmät, kuntalaisaloitteet ja epäviralliset tavat) osalta vastauksissa ei ole suuria eroja, 40-50 % vastaajista pitää niitä merkittävänä. Kuntajohtajat näkevät epäviralliset tavat (esim. sosiaalinen media, mielenosoitukset) merkittävämpinä kuin muut ryhmät. Puheenjohtajat nostavat osallistavat menetelmät hieman muita tärkeimmiksi. Henkilöstöjärjestöissä toimivien vastauksissa puolestaan kansanäänestykset arvioidaan merkittävämmäksi kuin muiden ryhmien vastauksissa.

Alle 5 vuotta kokemusta omaavat arvioivat muiden kuin kuntavaalien merkitystä hieman positiivisemmin kuin kokeneimmat kollegansa. Esimerkiksi epävirallisia tapoja pitää erittäin merkittävänä 12.5 %, kun yli 20 vuotta kokemusta omaavilla vastaava prosentti on 1.5. Kuntalaisaloitteet näkee erittäin tai melko merkittävänä 41.5 % kun yli 20 vuotta kokemusta omaavilla vastaava prosentti on 30.

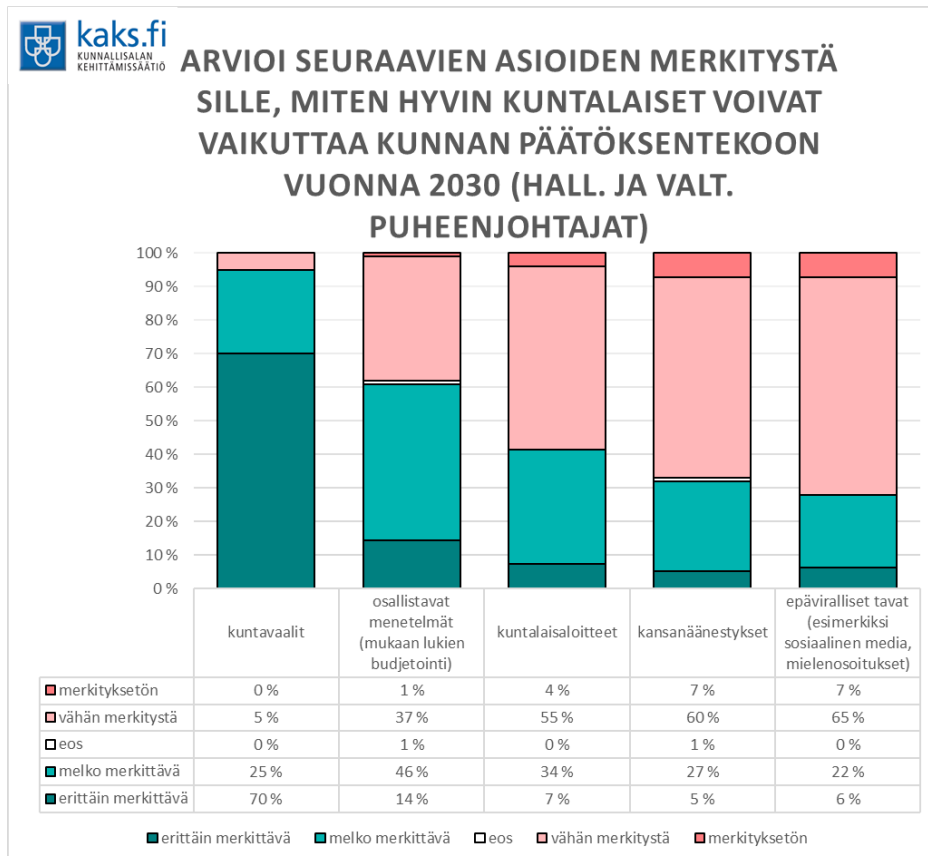
Kuvio 13)



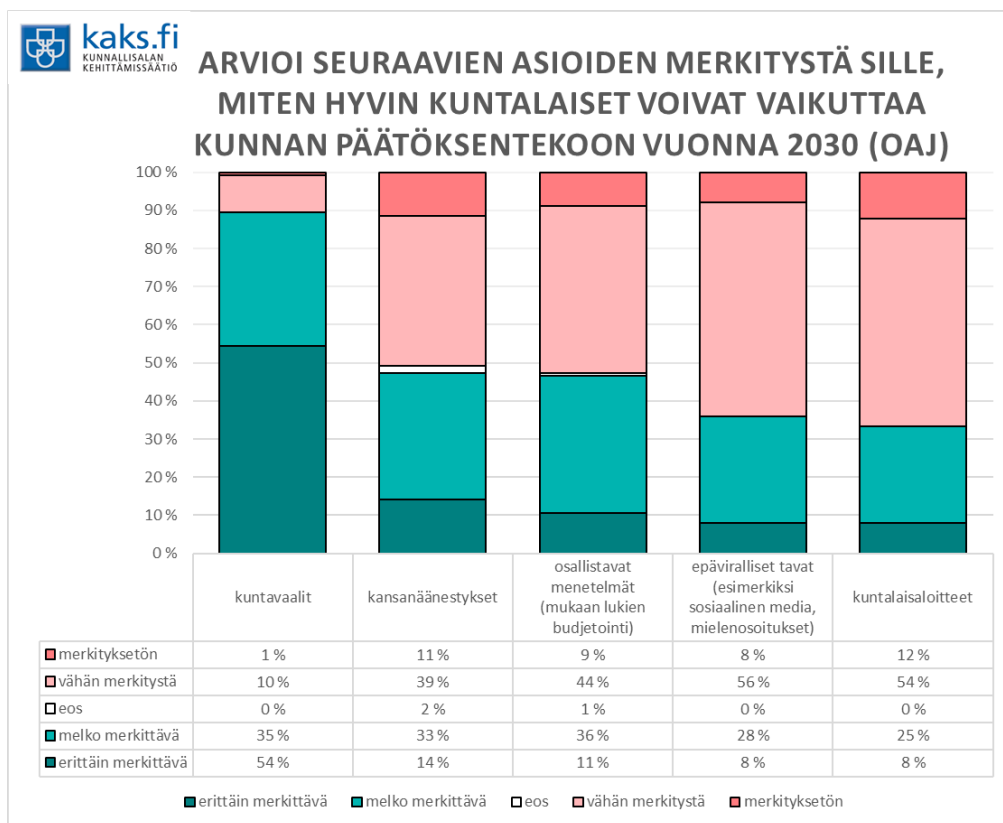
Kuvio 14)



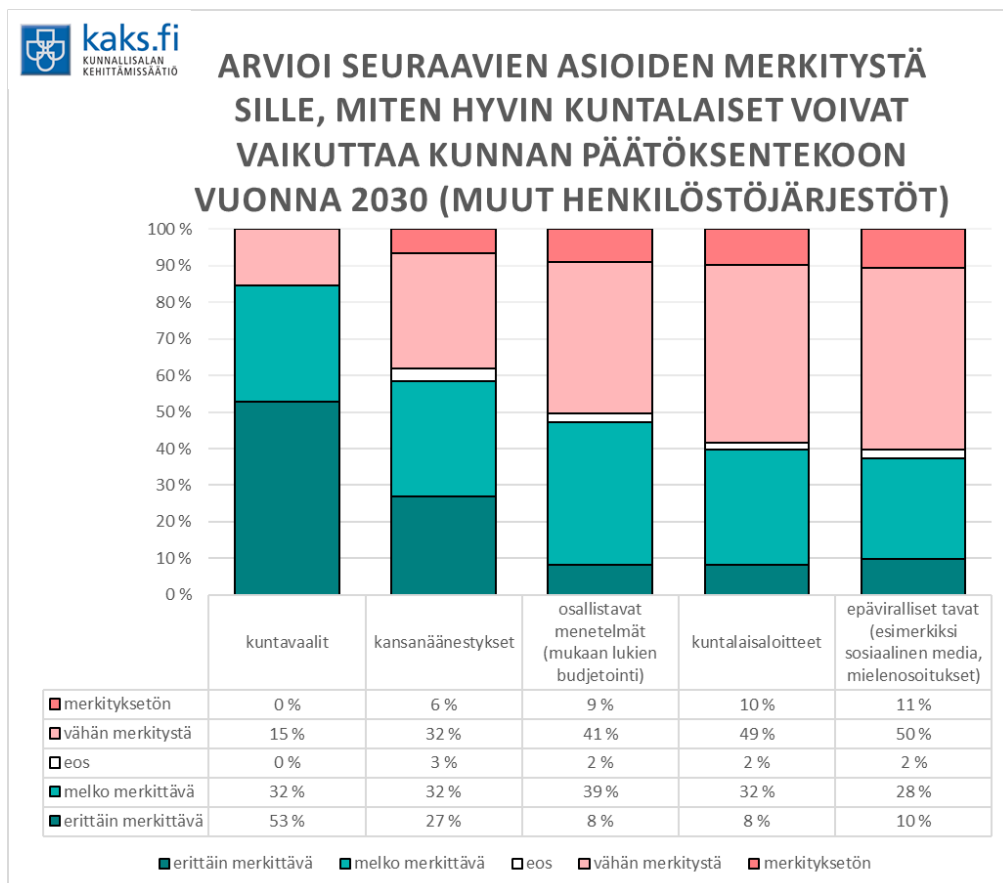
Kuvio 15)



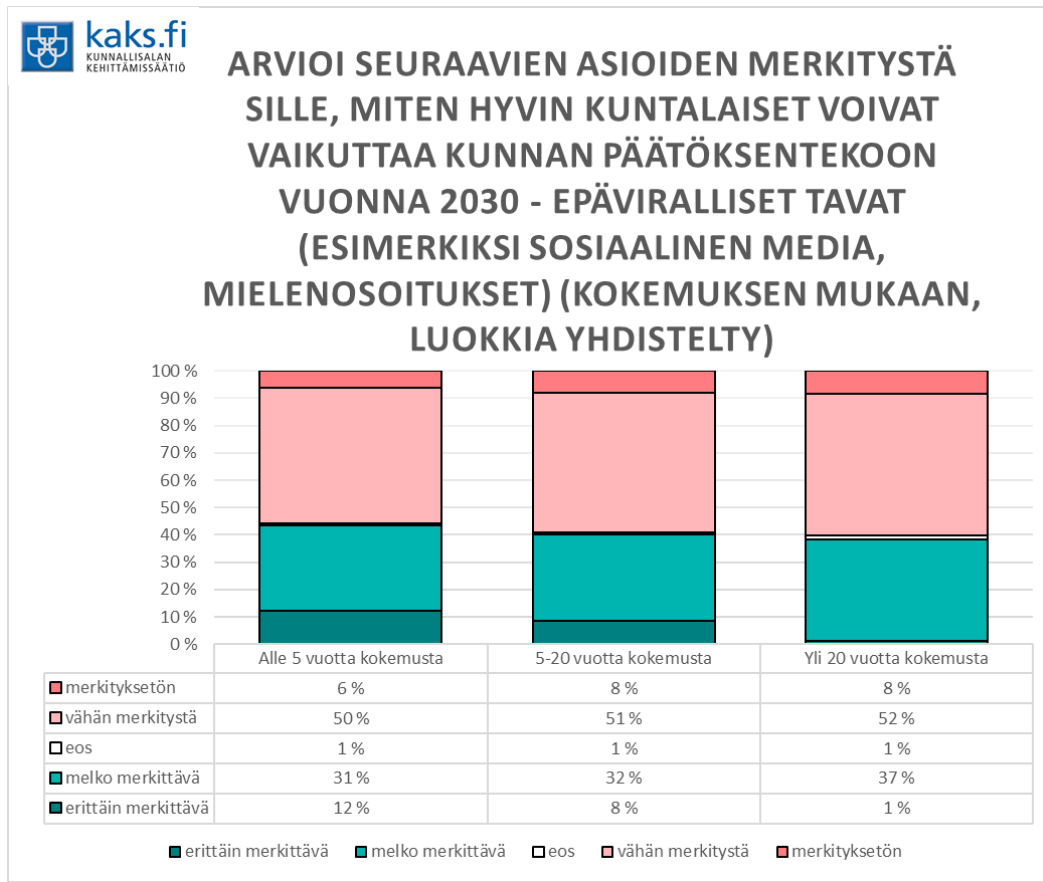
Kuvio 16)



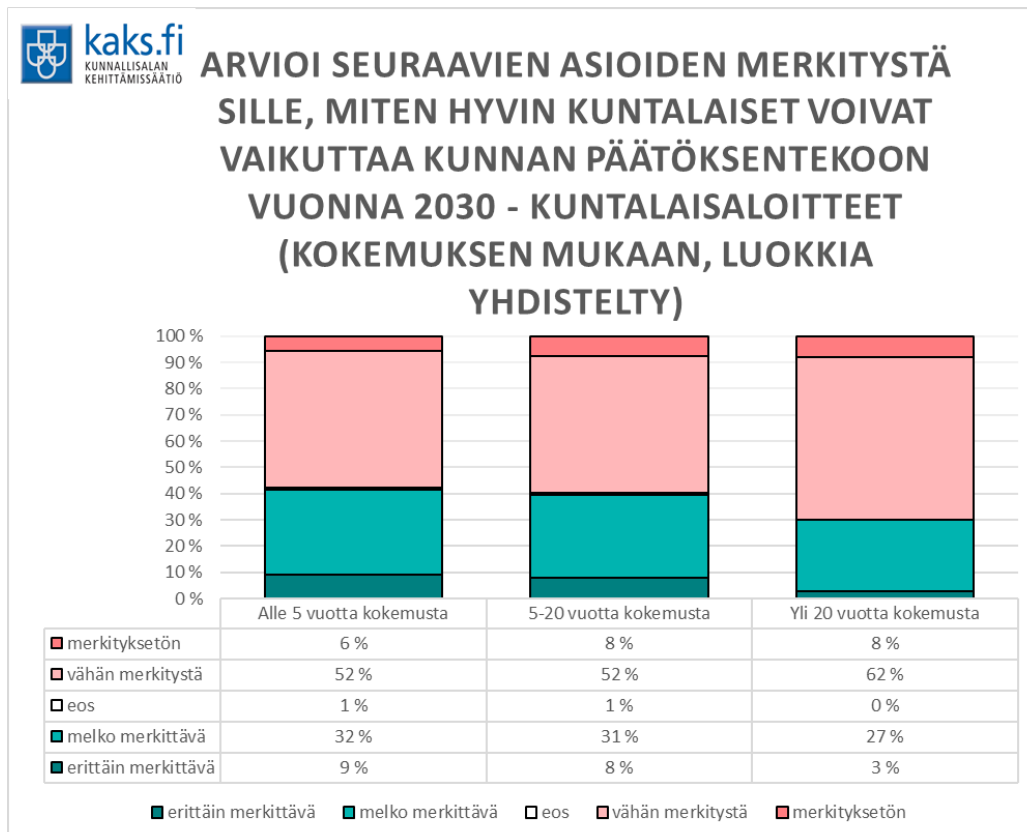
Kuvio 17)



Kuvio 18)



Kuvio 19)



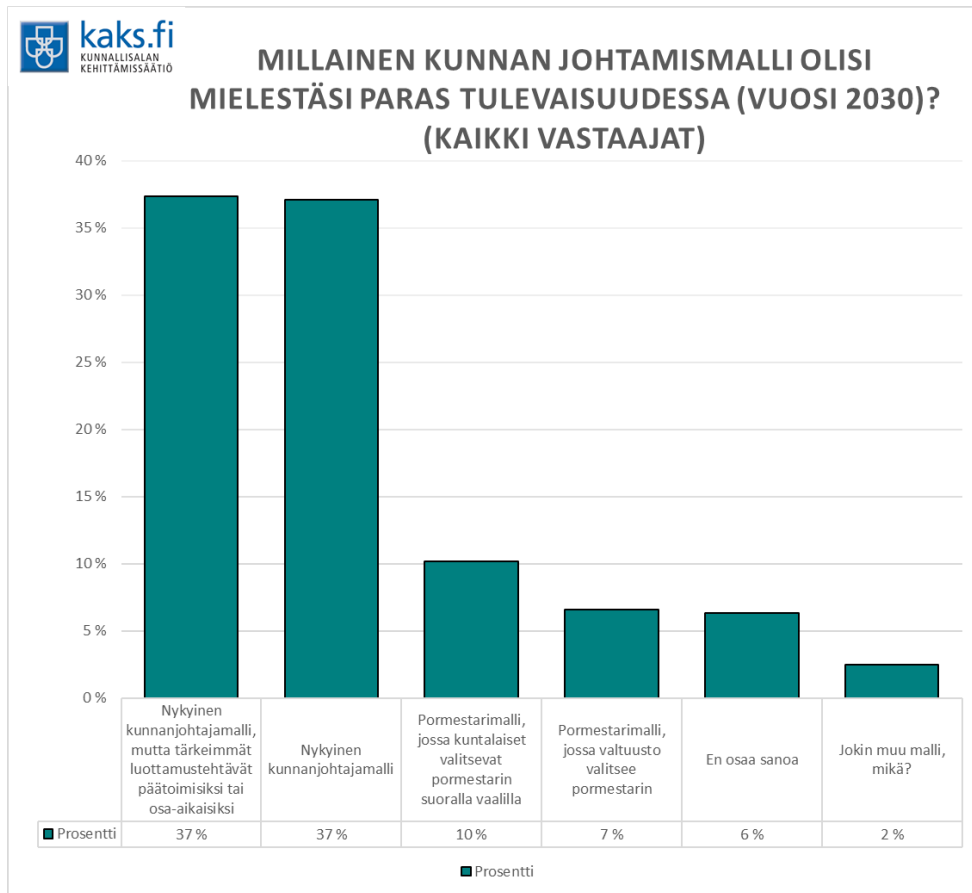
5 Millainen kunnan johtamismalli olisi paras tulevaisuudessa (vuosi 2030)?

Vastaajia pyydettiin nimeämään mielestään paras kunnan johtamismalli. Kaksi vastausvaihtoehtoa nousee ohitse muiden ja saa lähes samanlaisen kannatuksen. Noin 37 % vastaajista nostaa parhaaksi nykyisen johtamismallin, ja sama määrä kannattaa nykyistä mallia sillä erotuksella, että tärkeimmät luottamustehtävät ovat päätoimisia tai osa-aikaisia. Suoralla vaalilla valitun pormestarimallin kannatus on 10 %, valtuuston valitseman pormestarin 6.5. Pormestarimallin heikkoa kannatusta voidaan pitää jossakin määrin yllätyksenä, kun otetaan huomioon se aktiivinen keskustelu, jota monissa kunnissa ja kaupungeissa on viime aikoina pormestarimallista käyty.

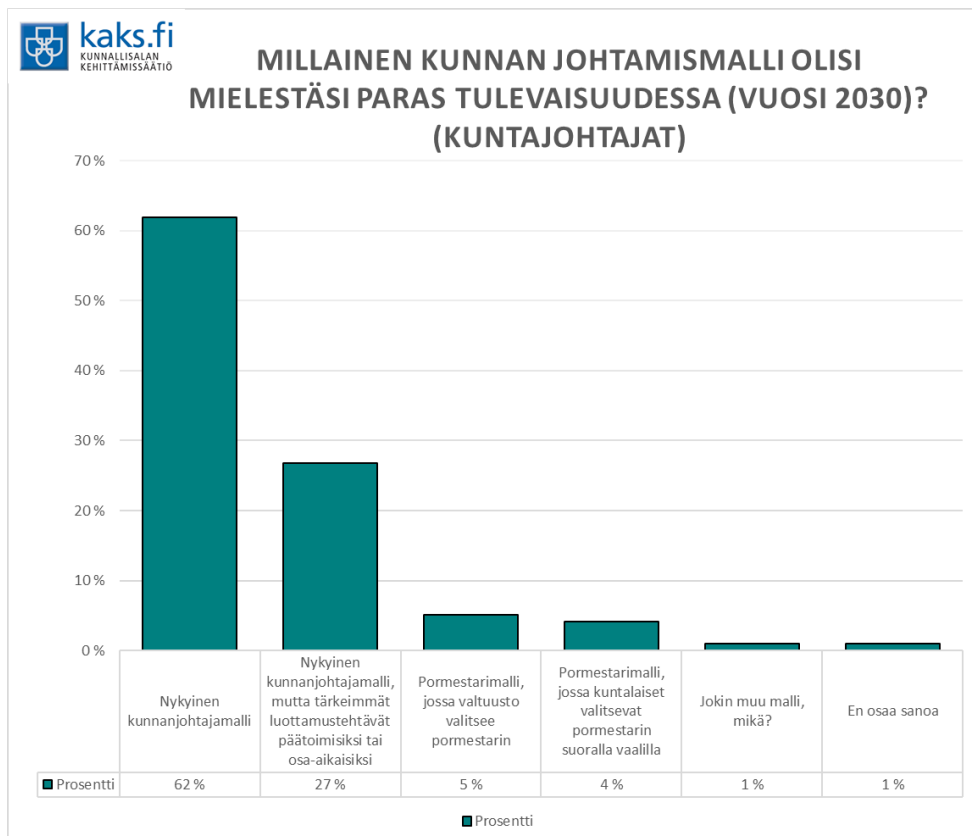
Vastaajaryhmien väliset erot ovat tässä kysymyksessä suuremmat kuin aiemmissa. Kuntajohtajien mielestä nykyinen malli on ylivoimaisesti paras, hallitusten ja valtuustojen puheenjohtajien mielestä taas mallia pitäisi täydentää päätoimisilla tai osa-aikaisilla poliittisilla johtajilla. Henkilöstöjärjestöjen vastauksissa suoralla vaalilla valittu pormestari saa jonkin verran enemmän kannatusta kuin muissa ryhmissä, ollen silti korkeimmillaan vain 17 %.

Kuntakoolla on vaikutusta siihen mitä johtamismallia pidetään parhaana ja erot ovat vieläpä hyvin selviä. Alle 5000 asukkaan kunnissa 49 % pitää nykyistä mallia parhaana vuonna 2030 ja yli 50 000 asukkaan kuntien vastaajista vain 22 %. Suurissa kunnissa puolestaan haluttaisiin täydentää nykymallia sivu- tai päätoimisilla luottamushenkilöillä. Tulos on ymmärrettävä, kun otetaan huomioon, että suuremmissa kunnissa johtavien luottamushenkilöiden työ on yleensä kuormittuneempaa kuin pienissä. Suhtautumisessa pormestarimalliin ei ole suuria eroja eri kuntakoluokissa, joskin suoralla vaalilla valittu pormestari saa 10 000–20 000 asukkaan kunnissa ja yli 50 000 asukkaan kunnissa jonkin verran enemmän kannatusta kuin muissa ryhmissä.

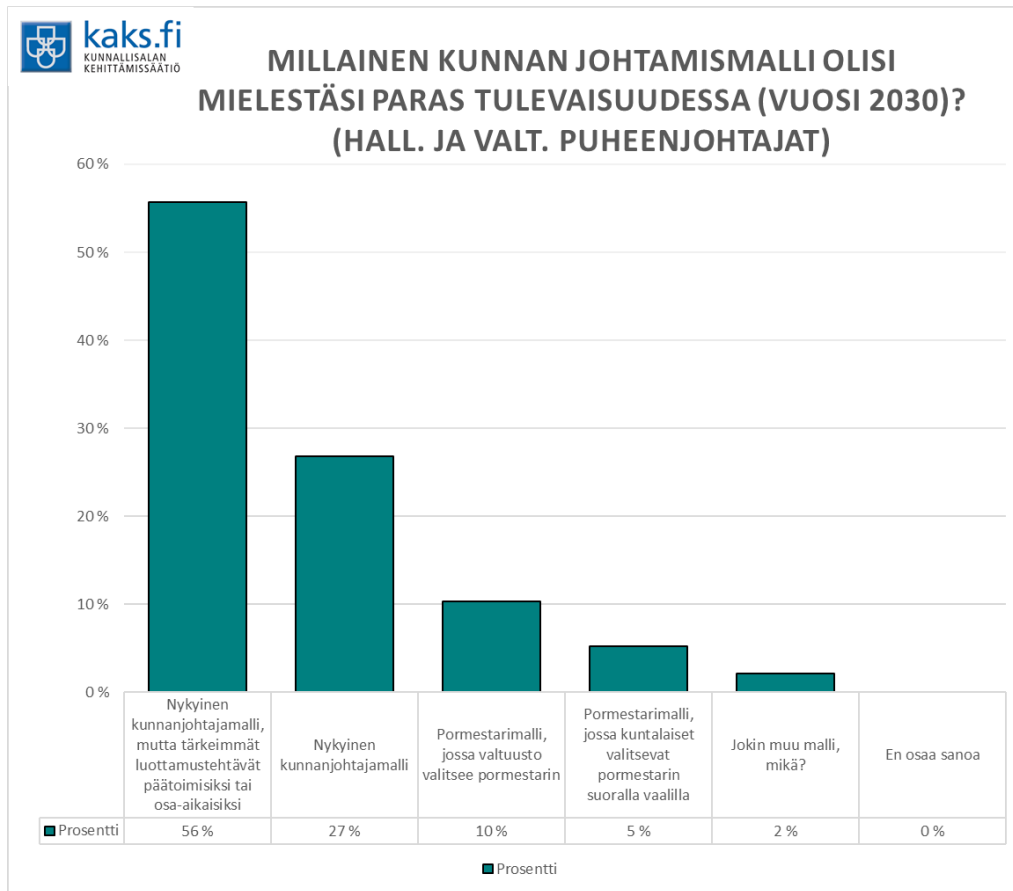
Kuvio 20)



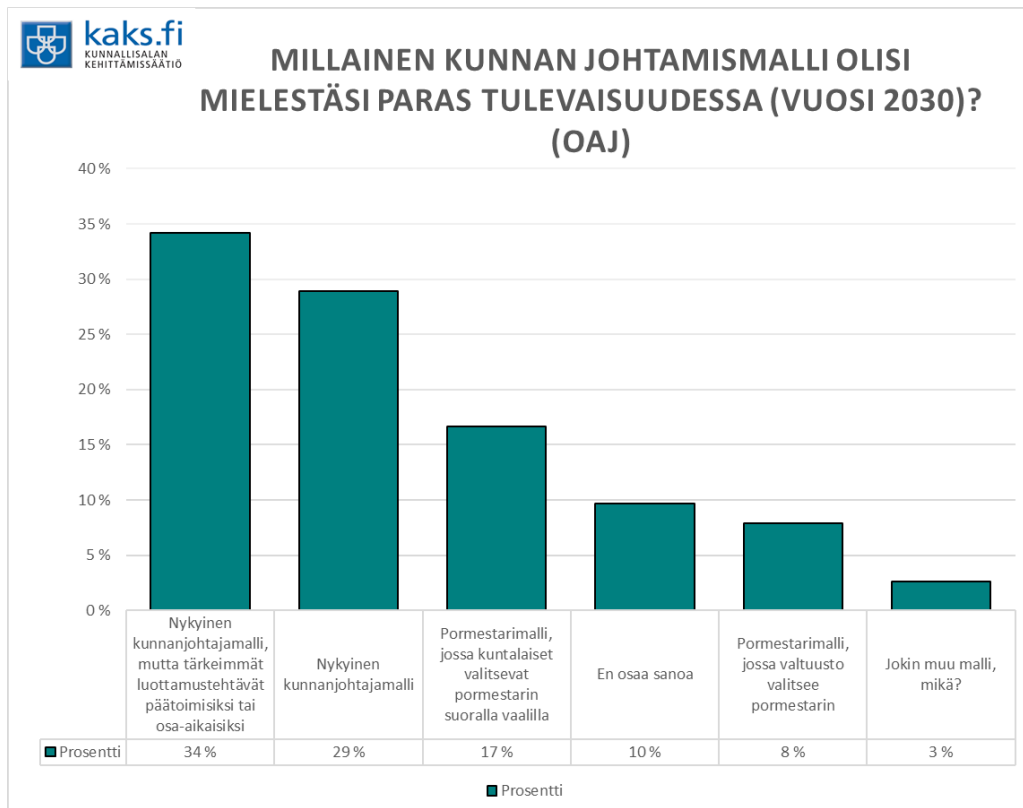
Kuvio 21)



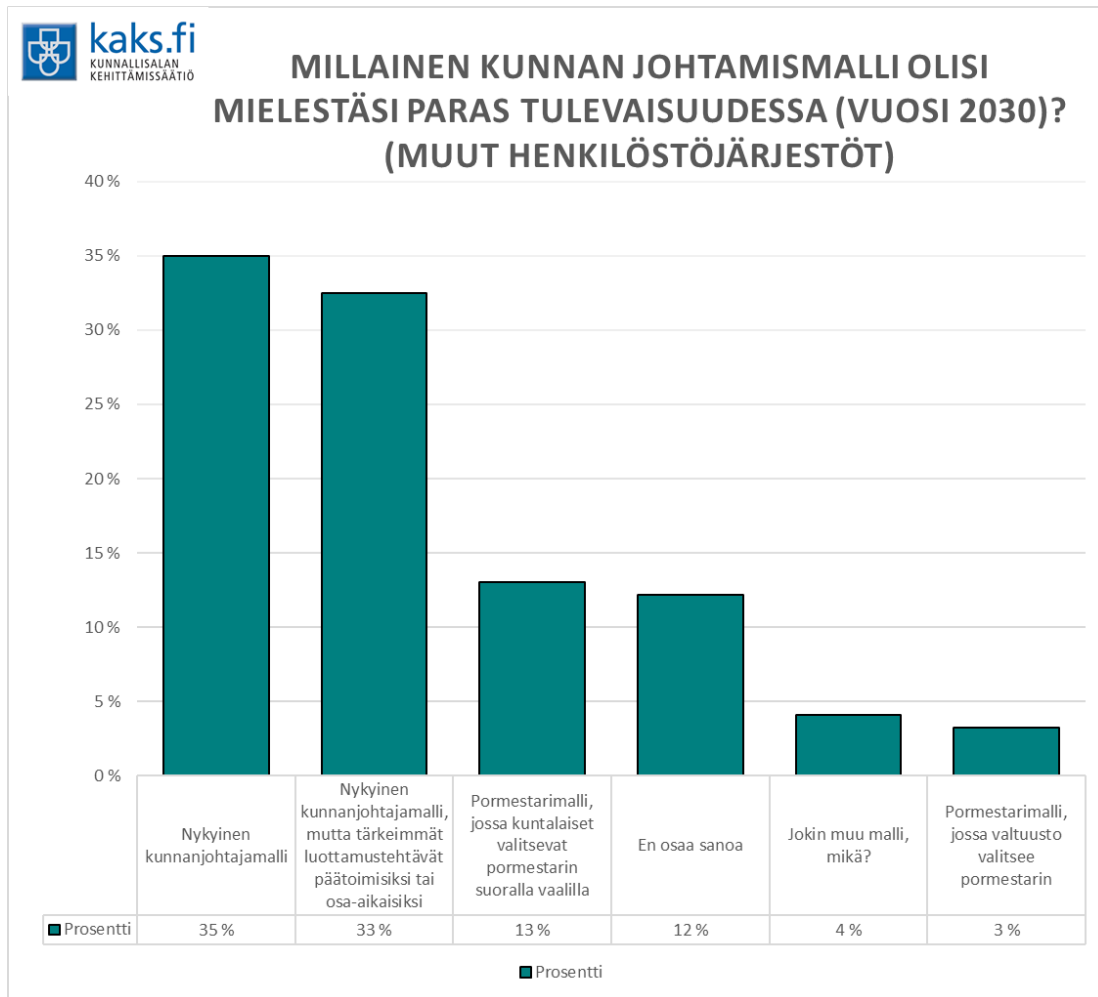
Kuvio 22)



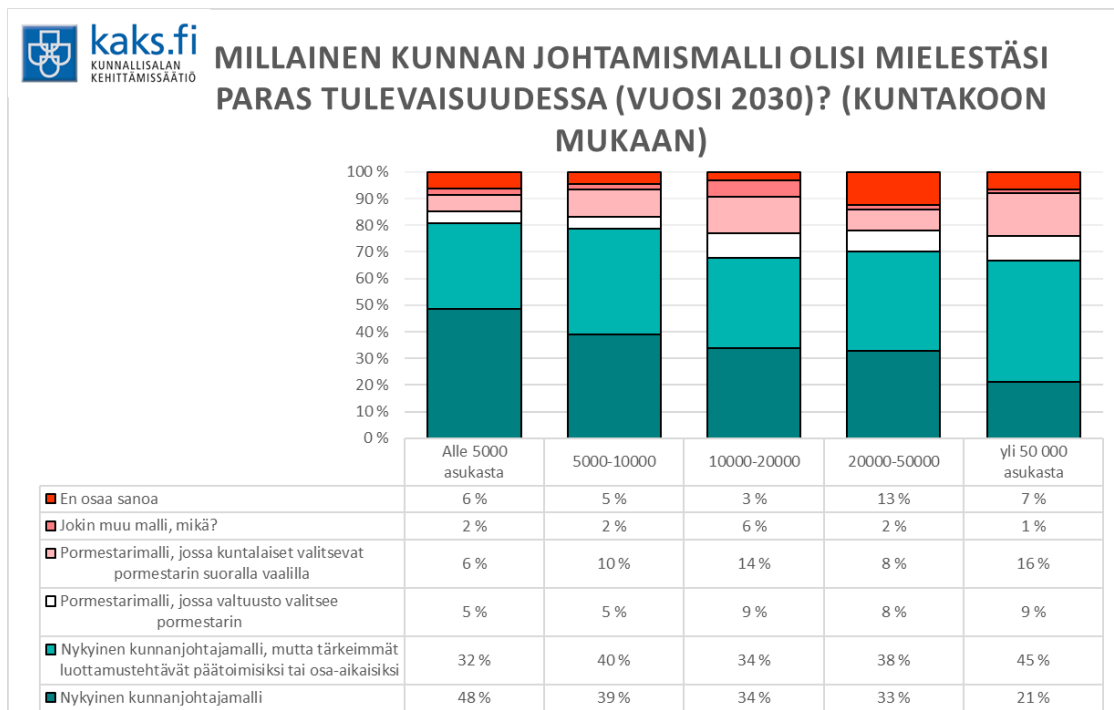
Kuvio 23)



Kuvio 24)



Kuvio 25)



6 Mitä seurauksia pormestarimalliin siirtymisellä olisi?

Pormestarimallilla nähdään olevan vahva vaikutus kunnan poliittiseen johtamiseen. 73.5 % vastaajista pitää erittäin tai melko todennäköisenä, että puoluepoliittinen ohjaus kunnassa lisääntyisi. Lähes yhtä monet arvioivat, että kunnan poliittinen ohjaus vahvistuisi. 62 % vastaajista uskoo, että kuntavaalien tulos kanavoituisi suoremmin kunnan toimintaan.

Myös muilta osin tutkimuksen tulokset heijastelevat julkisessa keskustelussa käytettyjä argumentteja pormestarimallin hyvistä ja huonoista puolista. 65.5 % vastaajista pitää erittäin tai melko todennäköisenä seurauksena kunnan johtamisen muuttumista lyhytjänteisemmäksi. Lähes yhtä todennäköisenä pidetään sitä, että vahvat virkamiehet alkaisivat käyttää nykyiselle kunnanjohtajalle kuuluvaa valtaa. Yli puolet pitää todennäköisenä, että pormestareiksi valittaisiin osaamattomia ja epäpäteviä henkilöitä. Kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksien paranemiseen ei uskota.

Monet väittämät jakavat vastaajat selvästi kahteen leiriin. Esimerkiksi 47 % pitää kunnanvaltuuston painoarvon heikkenemistä todennäköisenä ja 43 % epätodennäköisenä. 42 % pitää äänestysaktiivisuuden nousua todennäköisenä ja 47 % epätodennäköisenä. Ottaen huomioon, että pormestarimallia kannattaa vain noin kymmenesosa vastaajista, pormestarimallin seuraukset nähdään kuitenkin melko monipuolisesti.

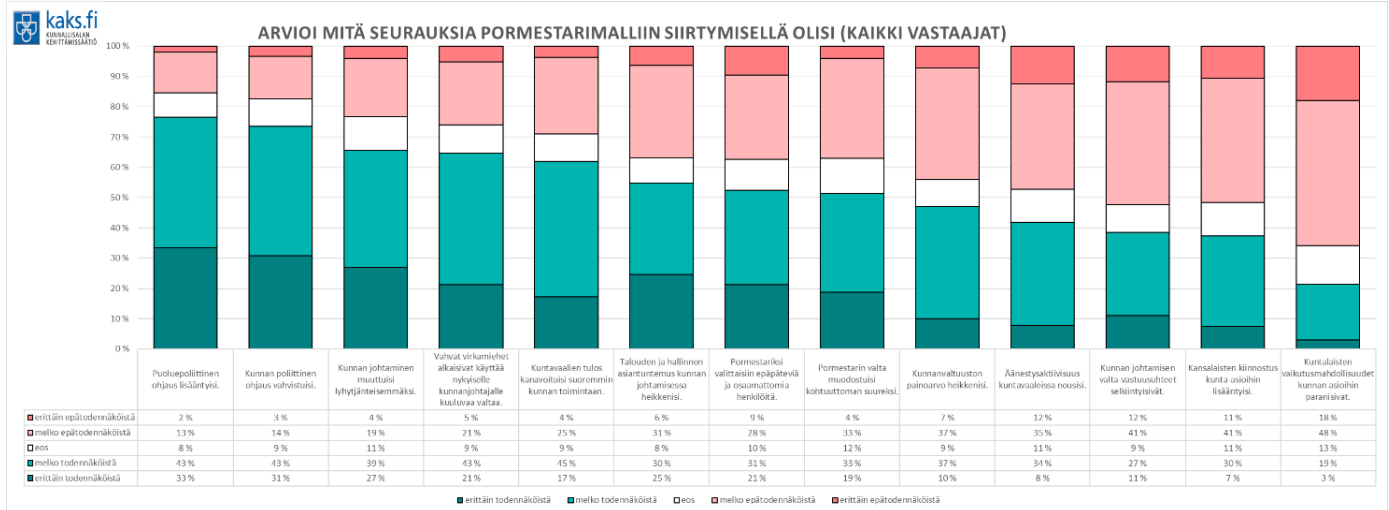
Vastaajaryhmien välillä on eroja, mutta ei niin paljon kuin voisi olettaa. Kuntajohtajat näkevät pormestarimallin negatiiviset seuraukset todennäköisempinä kuin muut ryhmät ja suhtautuvat esimerkiksi kaikkein pessimistisimmin kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksien paranemiseen. Toisaalta puheenjohtajat (58 % suhteessa kuntajohtajien 54.5%) pitävät hieman todennäköisempänä sitä, että pormestareiksi valittaisiin osaamattomia ja epäpäteviä henkilöitä.

Vertailtaessa arvioita pormestarimalliin siirtymisen vaikutuksista kuntakokoluokittain, melko suuria eroja syntyy väittämässä, jonka mukaan talouden ja hallinnon asiantuntemus heikkenisi. Pienemmissä kunnissa tämä nähdään todennäköisempänä, mikä on linjassa sen kanssa, että pormestarimallia on usein vastustettu pienissä kunnissa juuri tällä argumentilla. Pienemmissä kunnissa myös epäillään suuria enemmän, että pormestareiksi voitaisiin valita osaamattomia ja epäpäteviä henkilöitä. Muilta osin kuntakoolla ei näytä olevan merkittävää vaikutusta suhtautumiseen pormestarimallin seurauksiin, vaan ne nähdään aika samalla tavoin eri kokoisissa kunnissa.

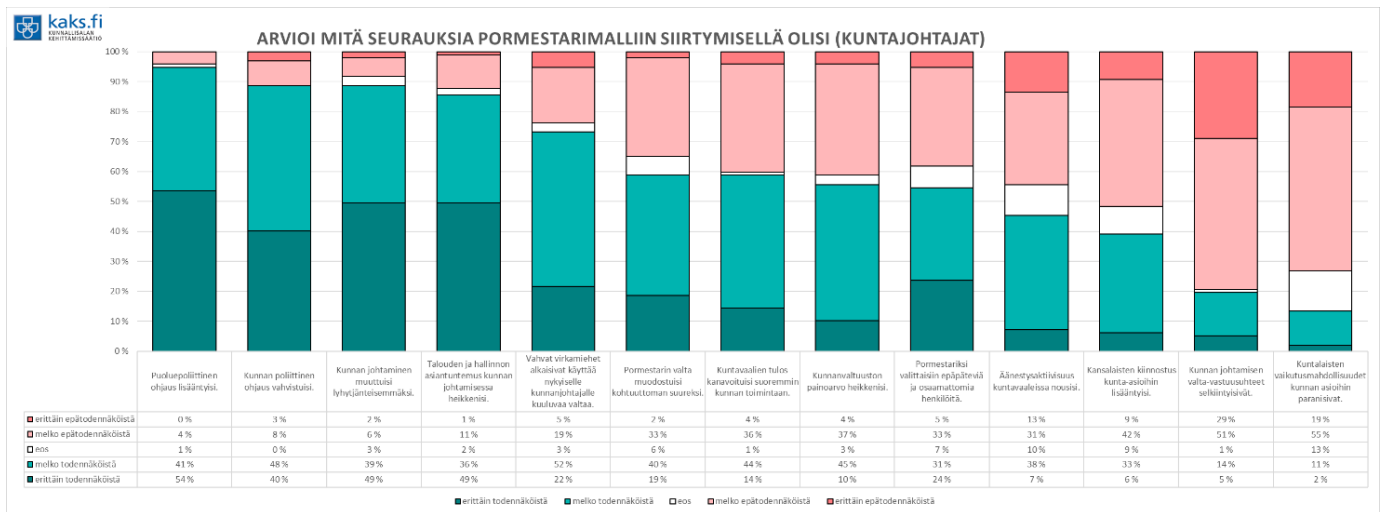
Pormestarimalliin siirtymisen seurauksien arviointi tuo esille erään oudon ristiriidan kyselyn vastauksissa. Kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia koskevan kysymyksen vastausten perusteella vaaleja pidetään ylivoimaisesti merkittävimpanä kuntalaisten vaikutusmahdollisuutena. Pormestarimallin seurauksena vaalien tuloksen nähdään kanavoituvan paremmin kunnan päätöksentekoon. Kuitenkaan pormestarimallin ei arvioida parantavan kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksia. Tämä voi selittyä sillä, että vastaajat eivät laita yhtäläisyysmerkkiä kuntalaisten

vaikuttamisen ja politiikan välille, vaan politiikka ja poliittinen vaikuttaminen nähdään puolueiden ja erilaisten elitististen ryhmien vaikutuksena. Toinen vaihtoehto tulkita ilmiötä voidaan löytää kyselyihin usein liittyvästä piirteestä, eli vastaaja voi vastata kysymykseen joko arvopohjaisesti esimerkiksi siltä perustalta, miten toivoisi asioiden olevan omassa kunnassa, ja toisaalta yleisesti asiaa arvioiden.

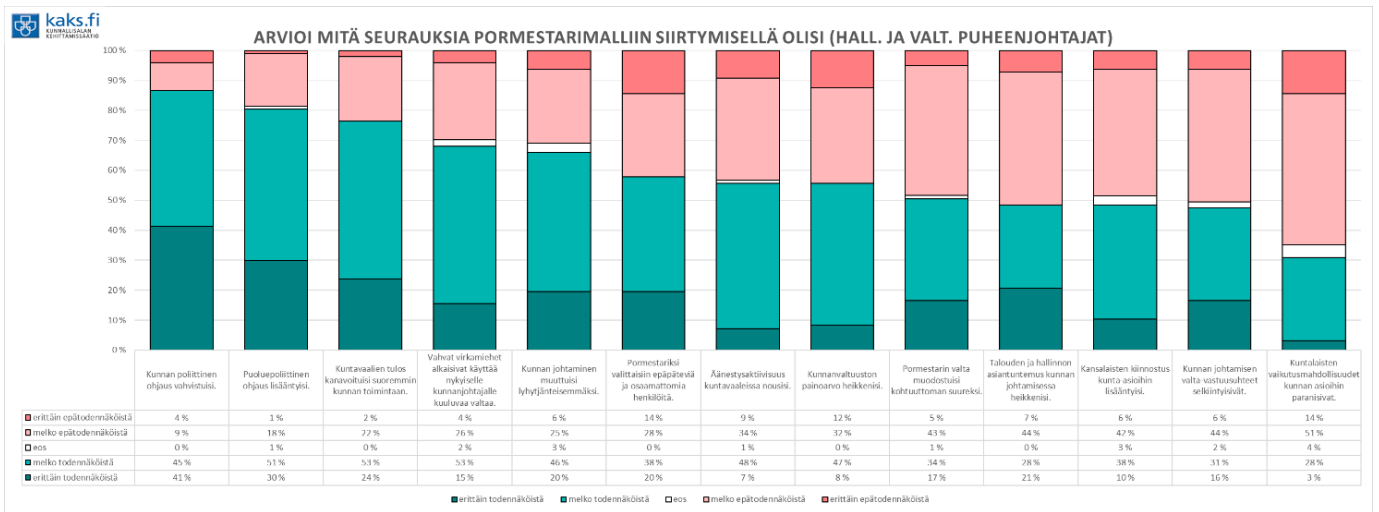
Kuvio 26)



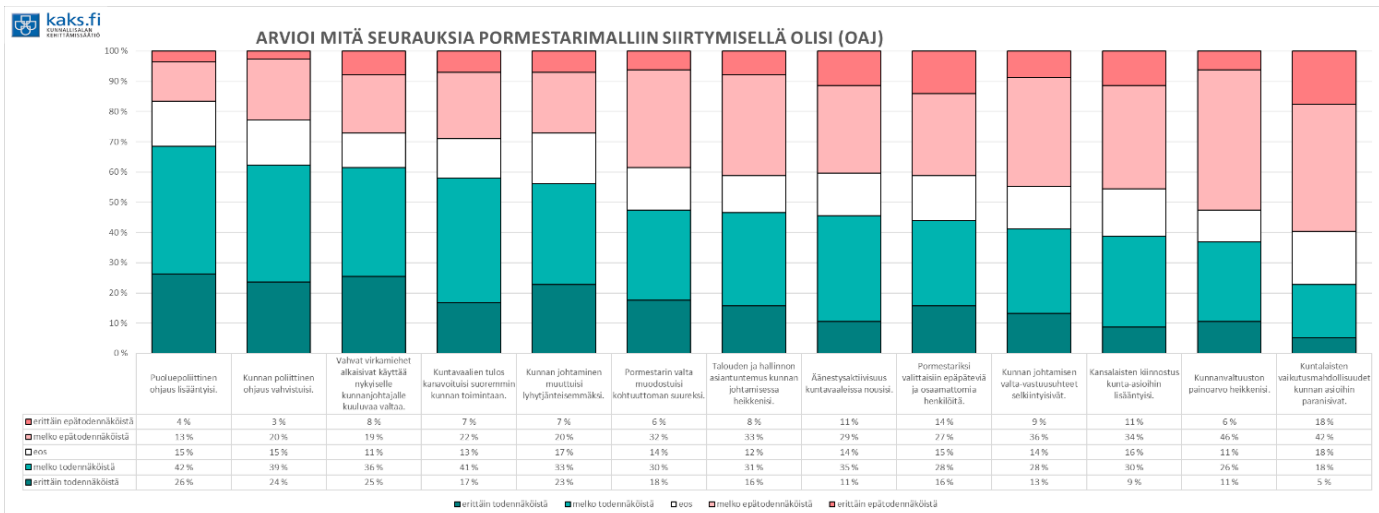
Kuvio 27)



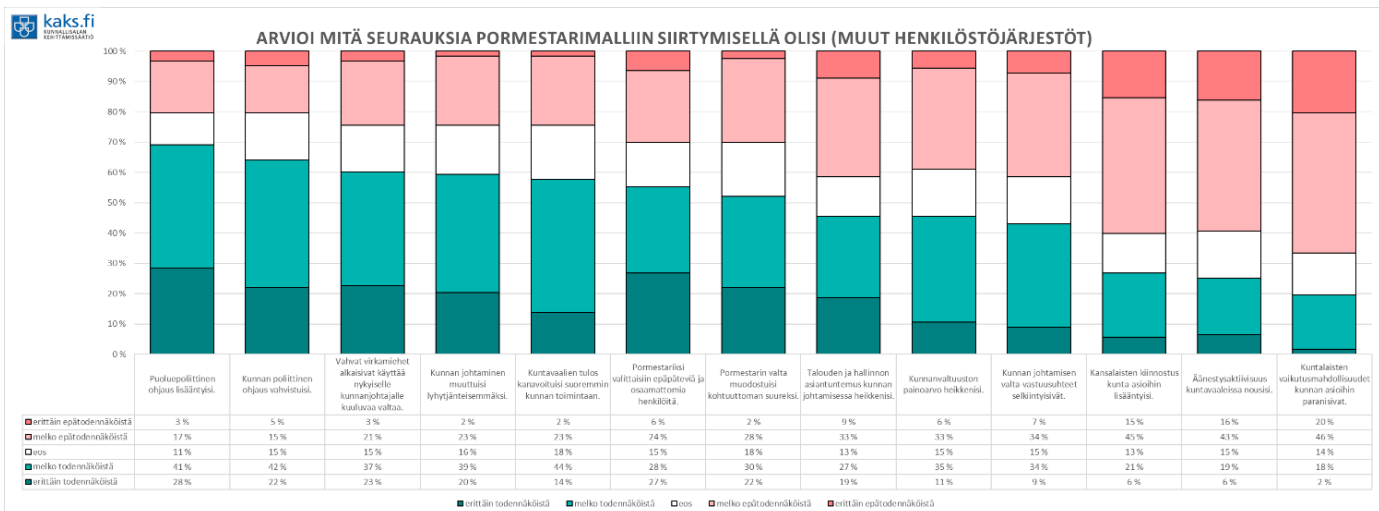
Kuvio 28)



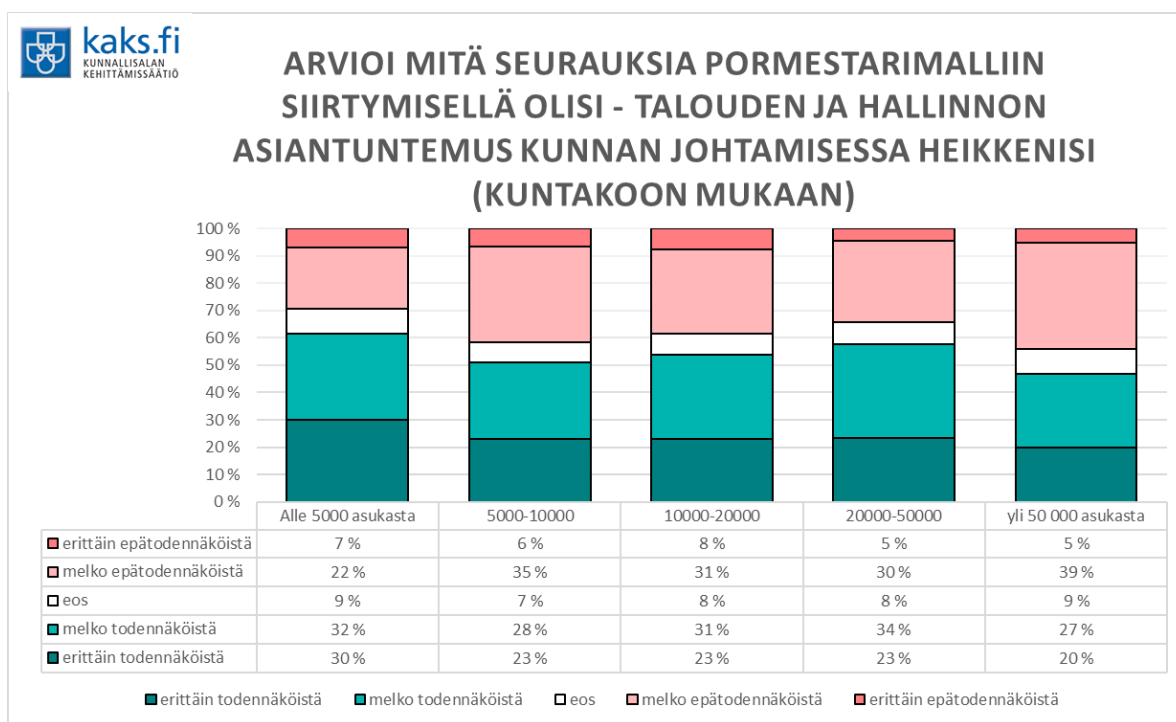
Kuvio 29)



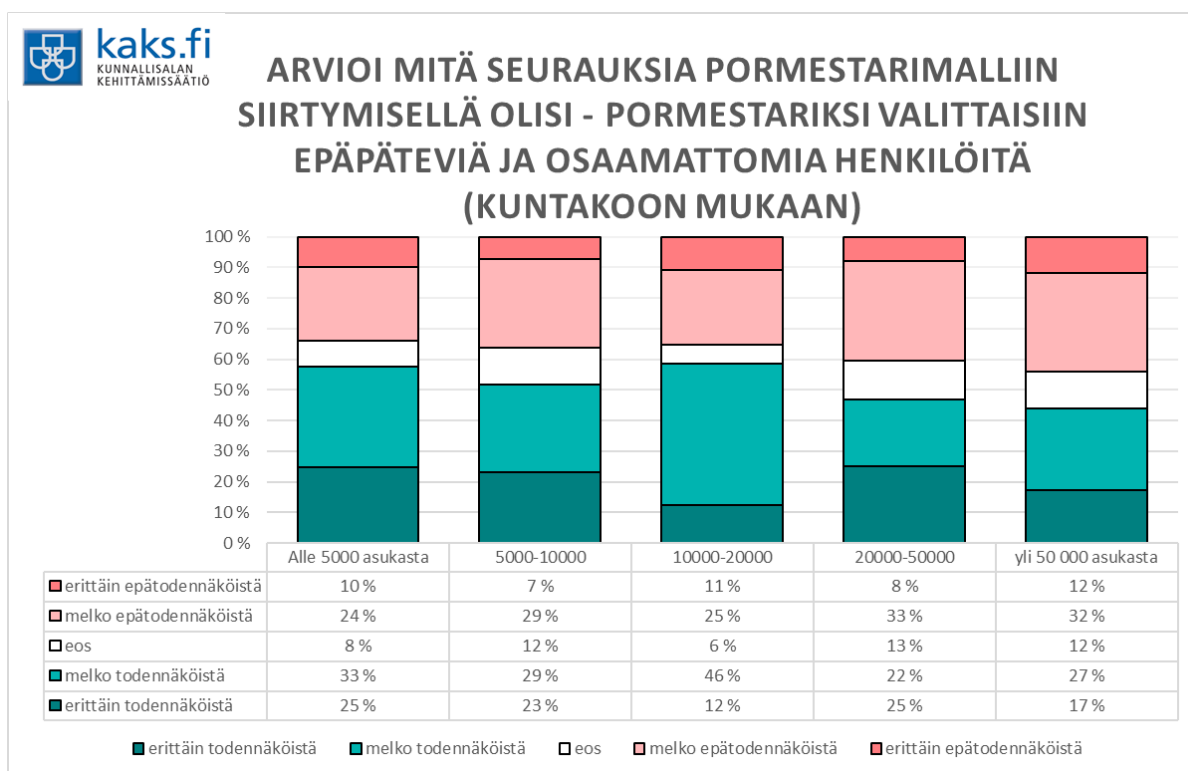
Kuvio 30)



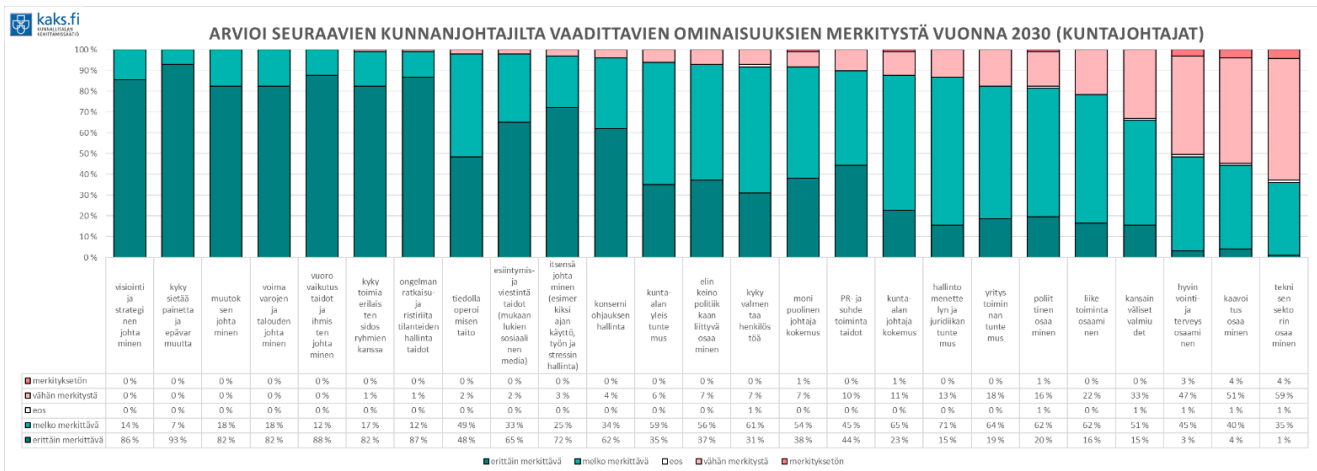
Kuvio 31)



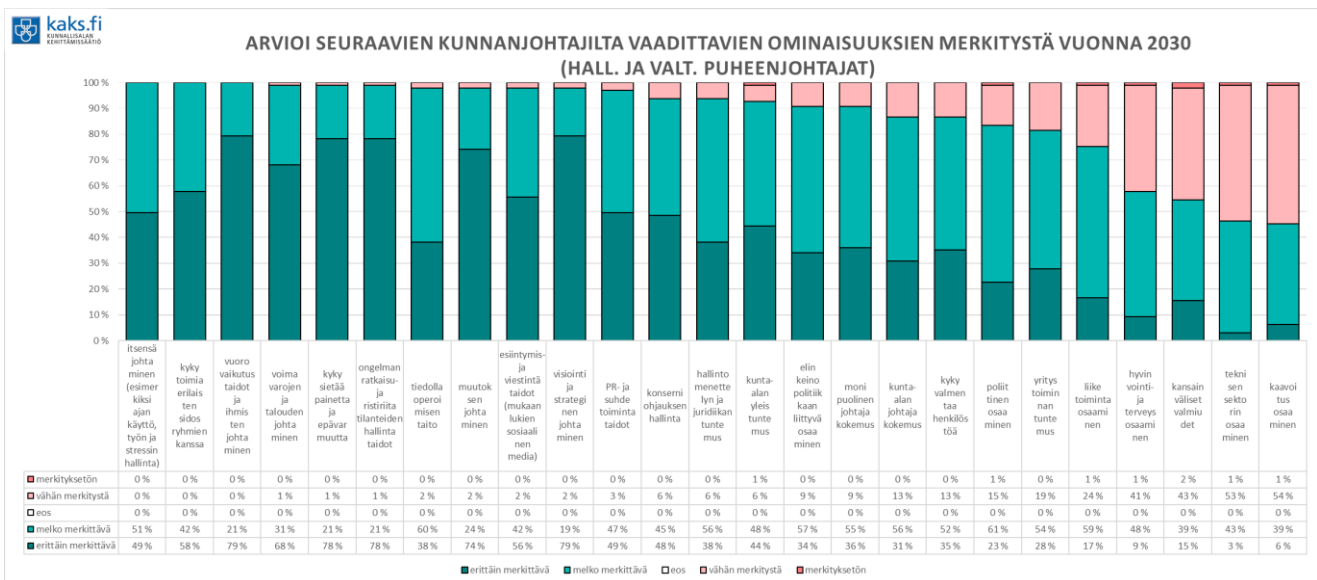
Kuvio 32)



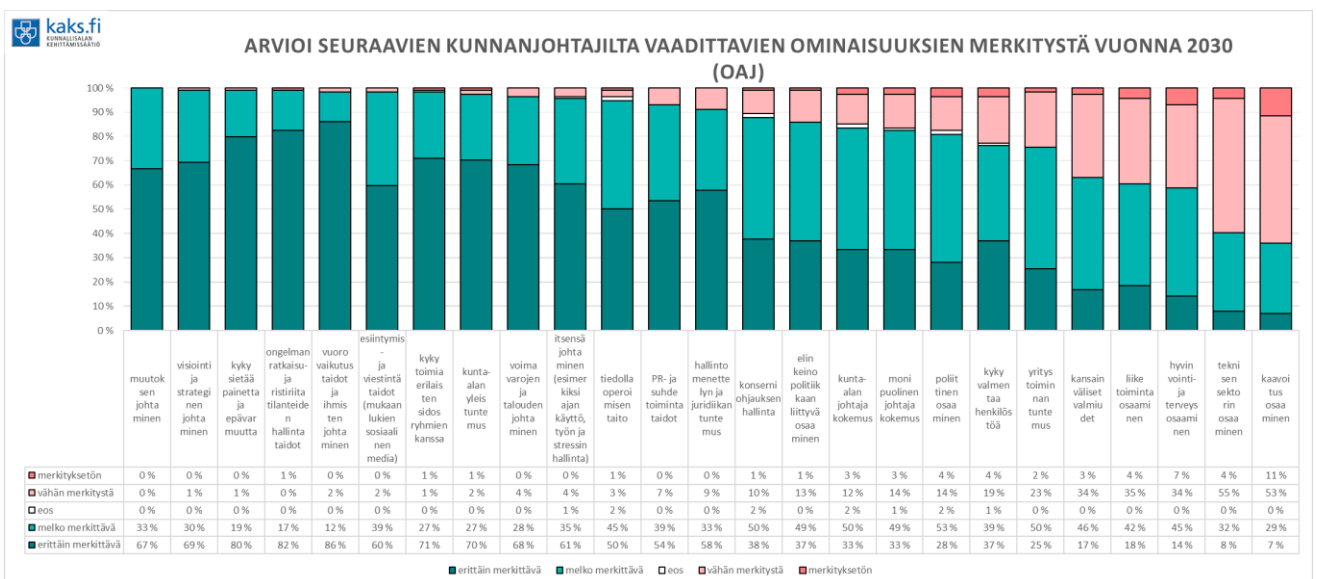
Kuvio 34)



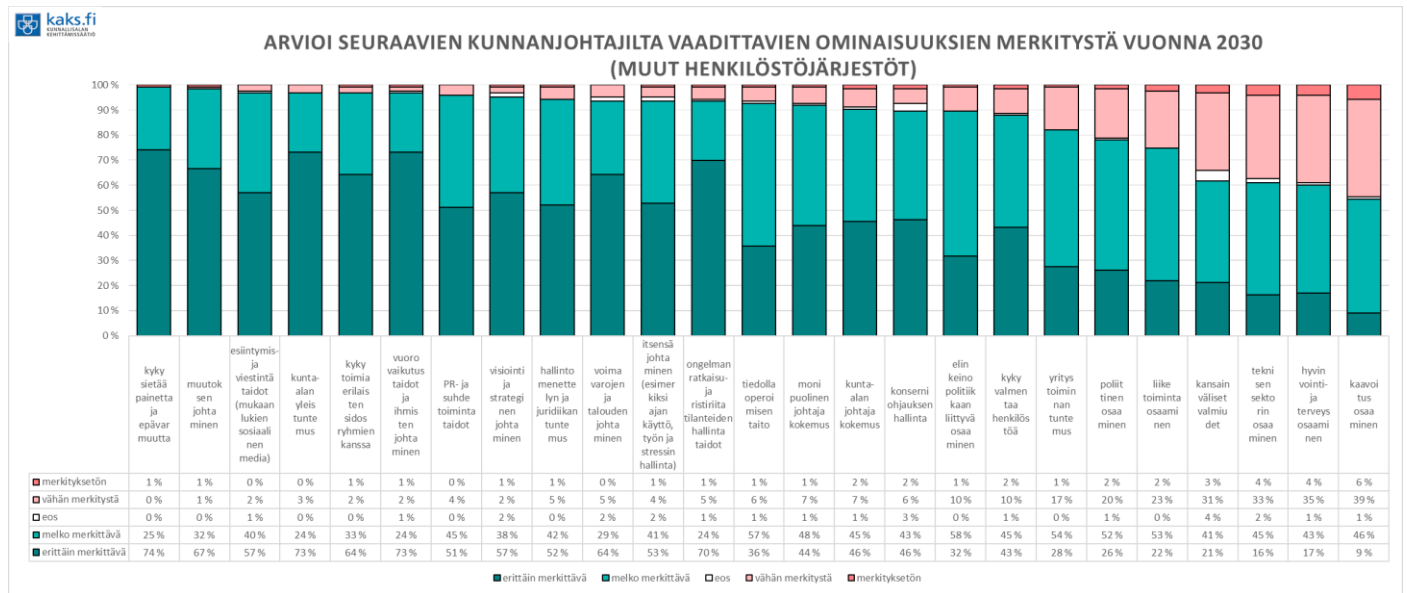
Kuvio 35)



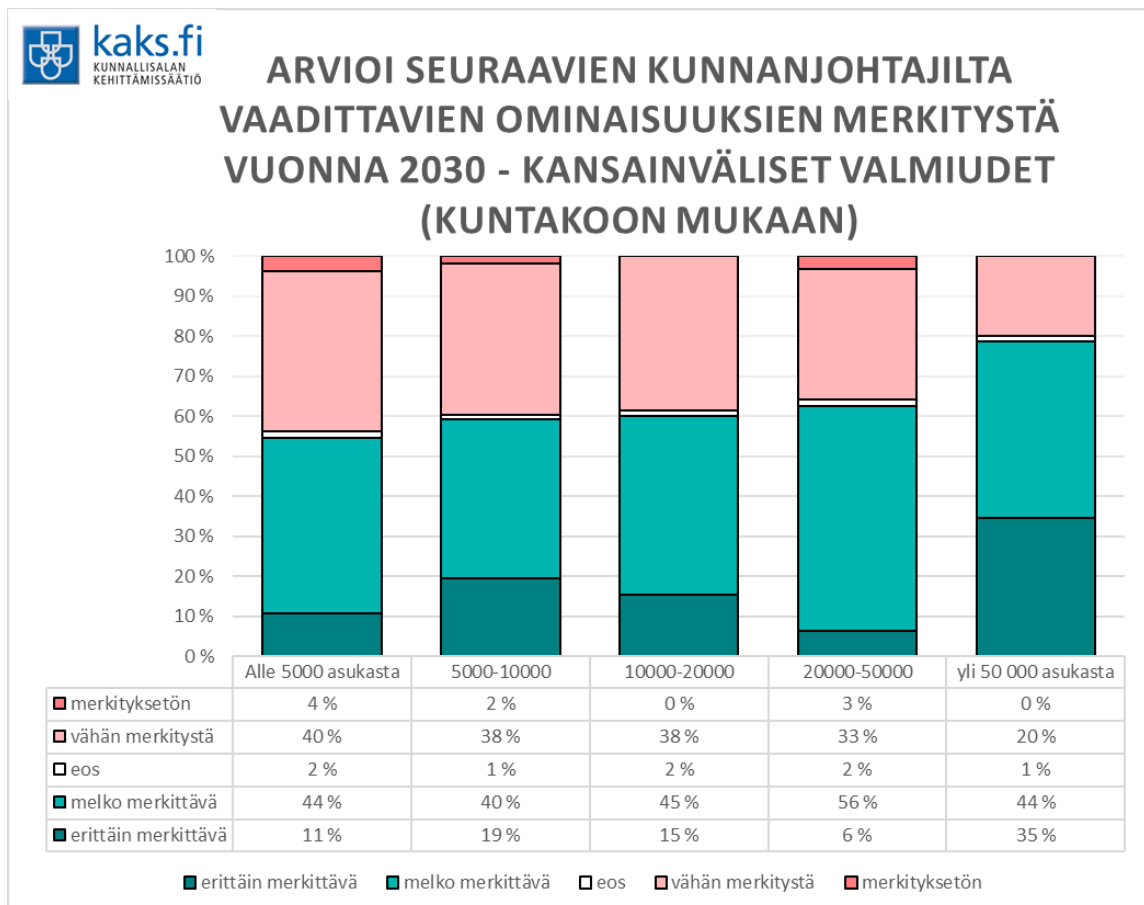
Kuvio 36)



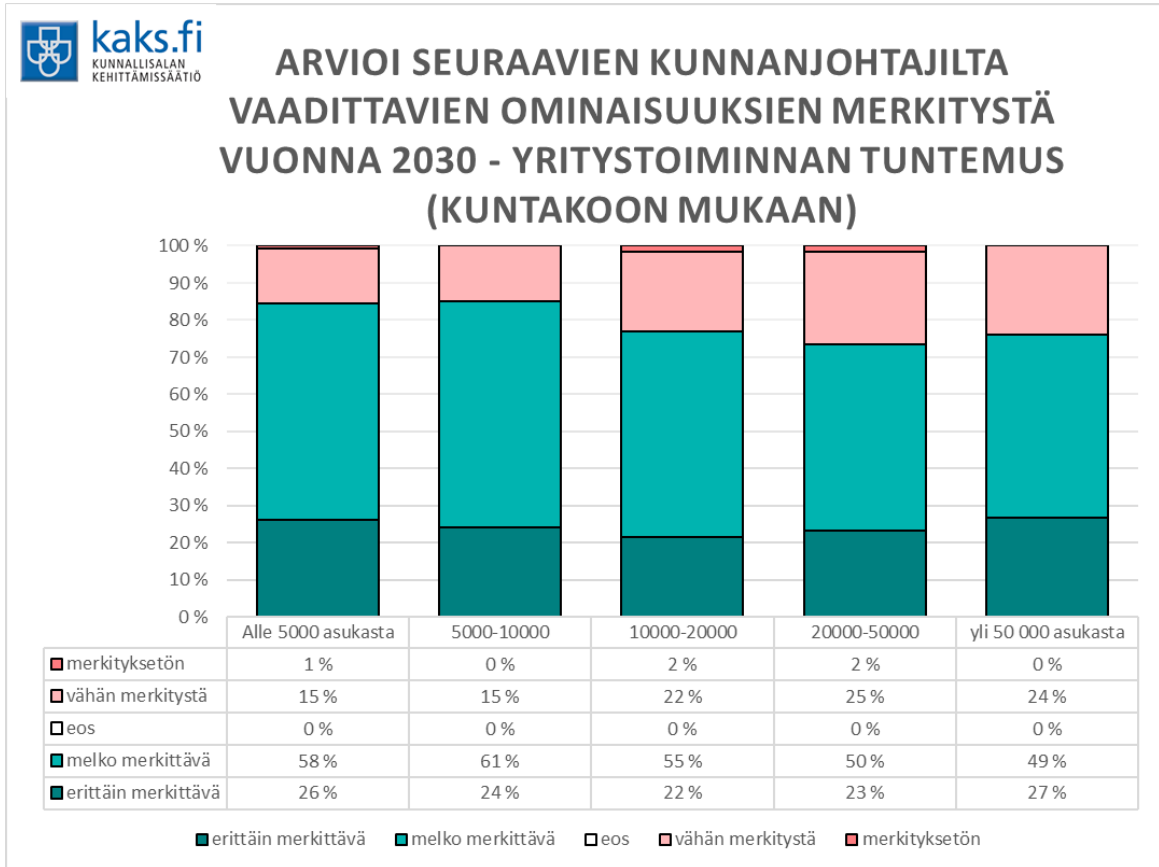
Kuvio 37)



Kuvio 38)



Kuvio 39)

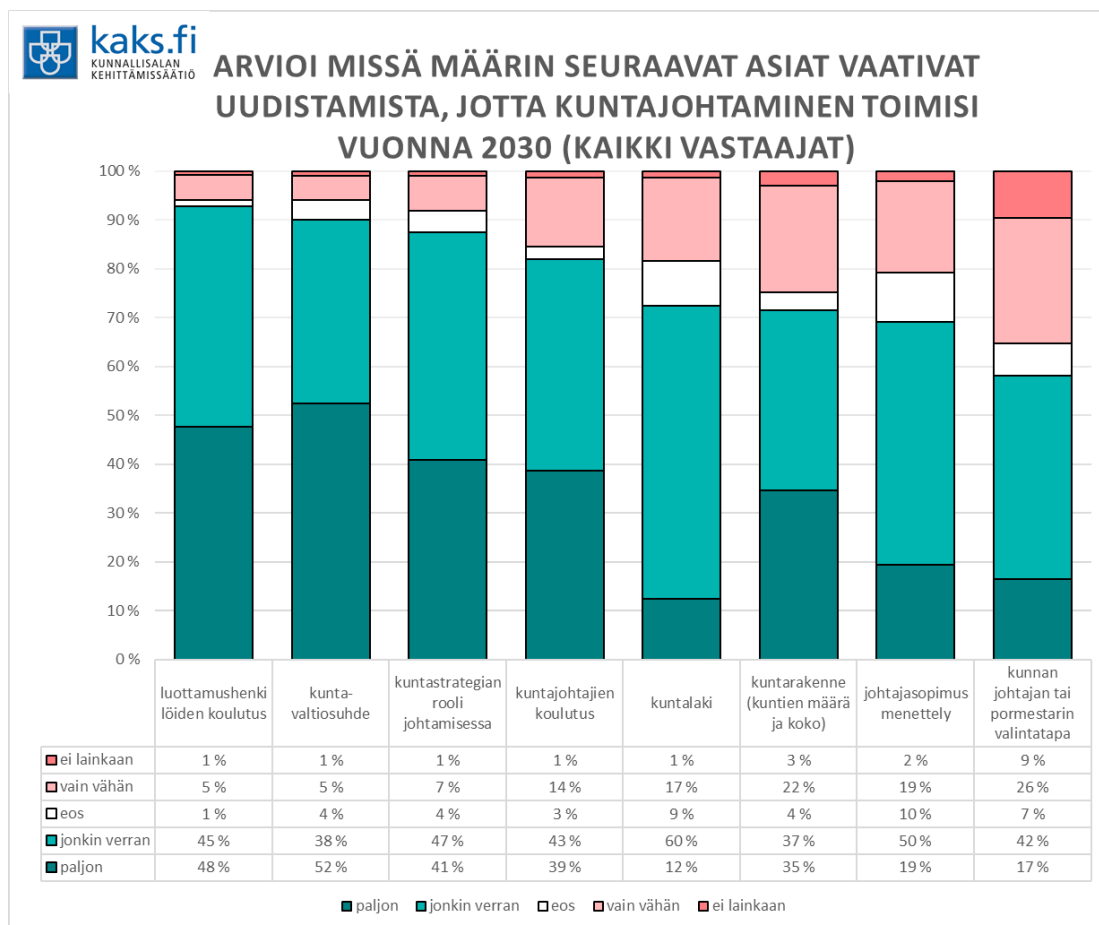


8 Mitä pitäisi uudistaa, jotta kuntajohtaminen toimisi vuonna 2030?

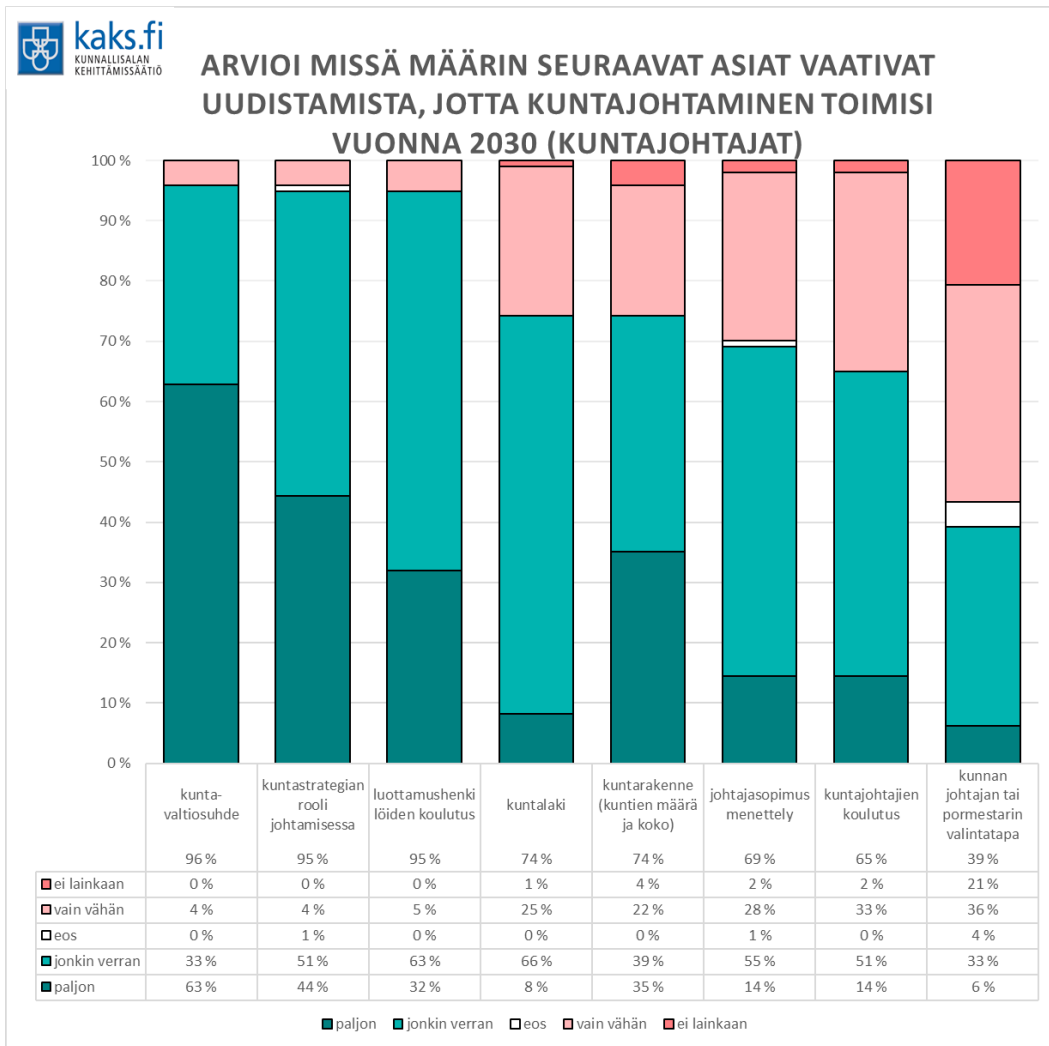
Vastaajia pyydettiin arvioimaan missä määrin eri asioita pitäisi uudistaa, jotta kuntajohtaminen voisi toimia vuonna 2030. Vastausten perusteella kaikissa esitettyissä vaihtoehtoisissa näyttää olevan paljon tai jonkin verran uudistamistarvetta. Eniten uudistamistarvetta nähdään olevan kunta-valtio-suhteessa, luottamushenkilöiden koulutuksessa ja kuntastrategian roolissa. Vähiten taas kunnanjohtajan tai pormestarin valintatavassa.

Henkilöstöjärjestöistä OAJ:n vastaajat nostavat kuntarakenteen (kuntien määrä ja koko) tärkeimpien uudistamista tarvitsevien asioiden rinnalle. Kuntarakenteen uudistamista koskeva väittämä synnyttää myös eroja eri kokoisten kuntien vastaajien välillä. Yli 50 000 asukkaan kunnissa kuntarakenteen uudistaminen 94,5 prosenttia arvioi, että kuntarakenne vaatii paljon tai jonkin verran uudistamista ja myös 20000–50000 asukkaan kunnissa kuntarakenteen uudistamista pidetään tärkeämpänä kuin muissa kunnissa. Suuremmissa kunnissa pidetään myös kunnanjohtajan tai pormestarin valintatavan uudistamista tärkeämpänä kuin pienemmissä.

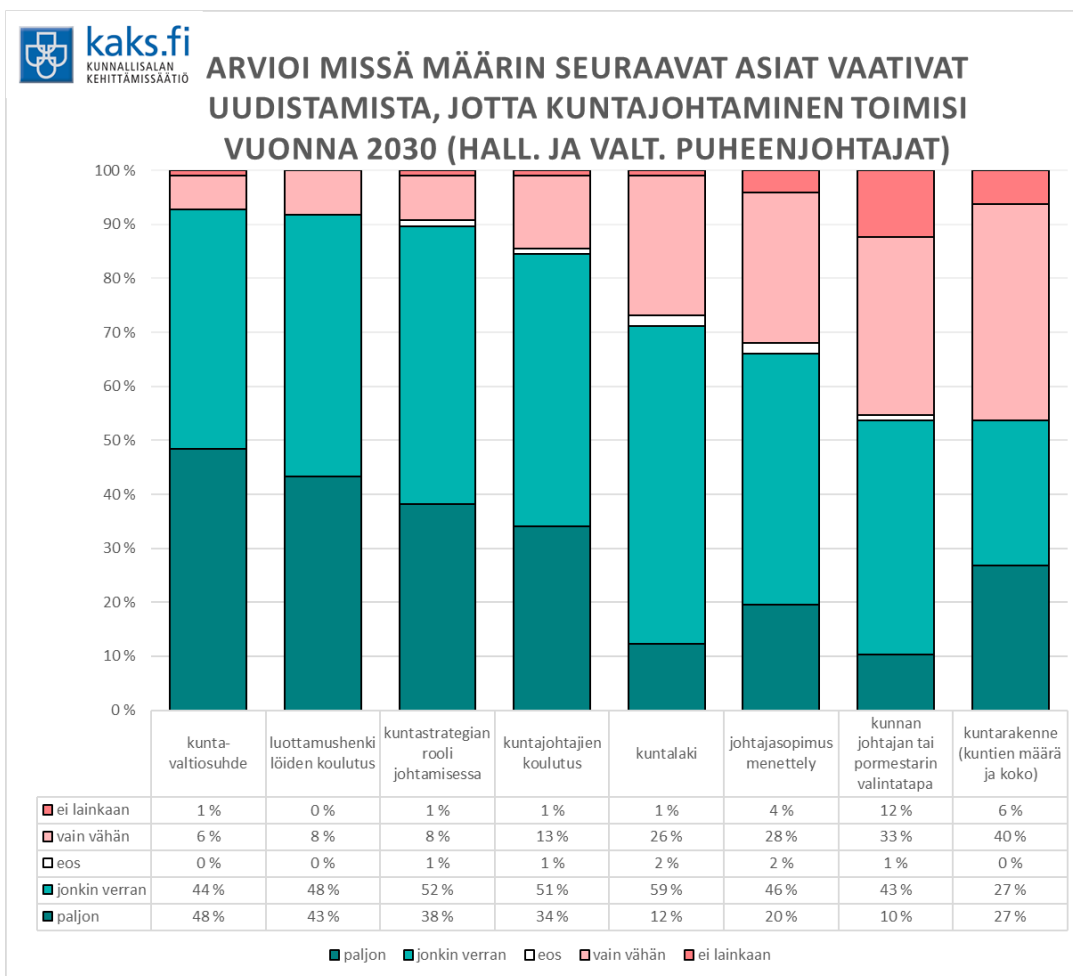
Kuvio 40)



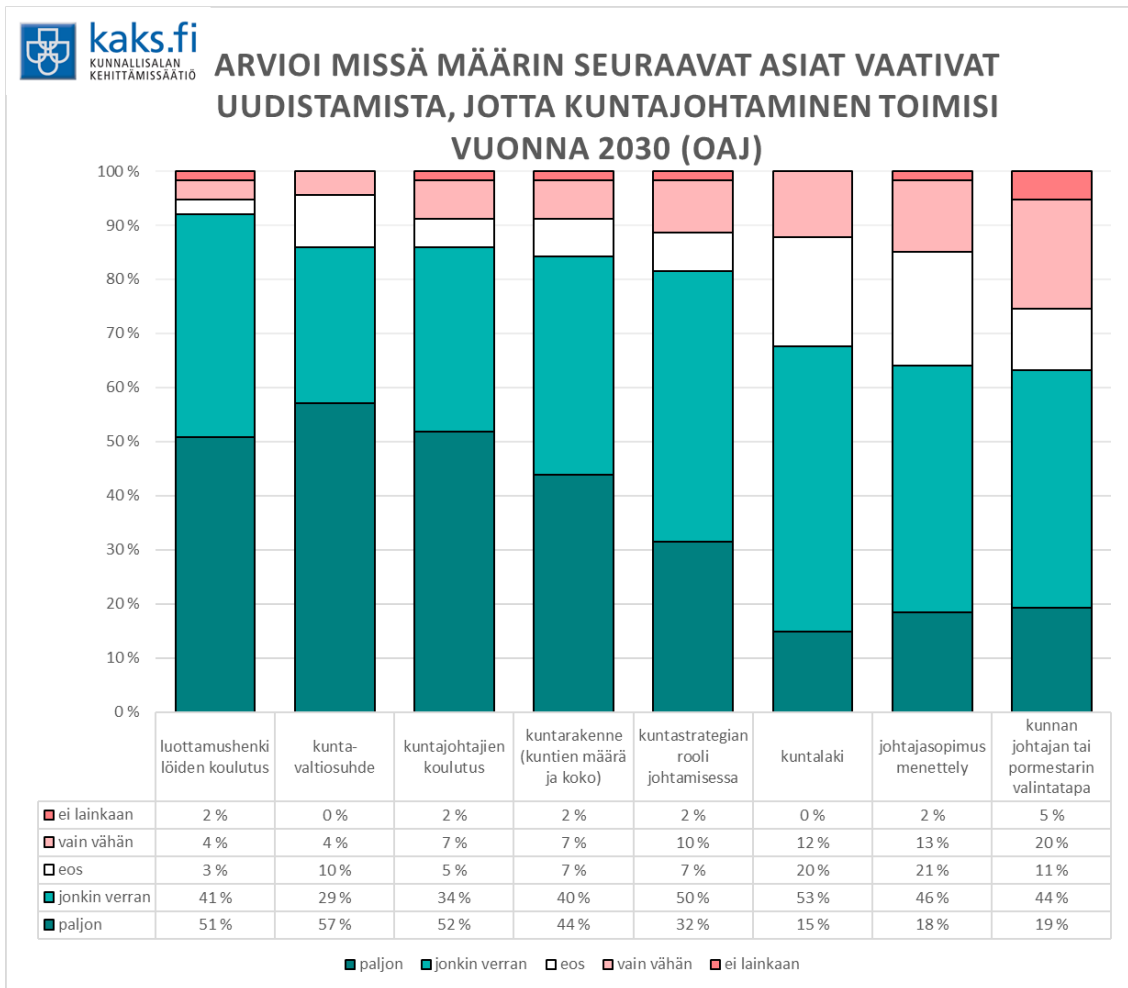
Kuvio 41)



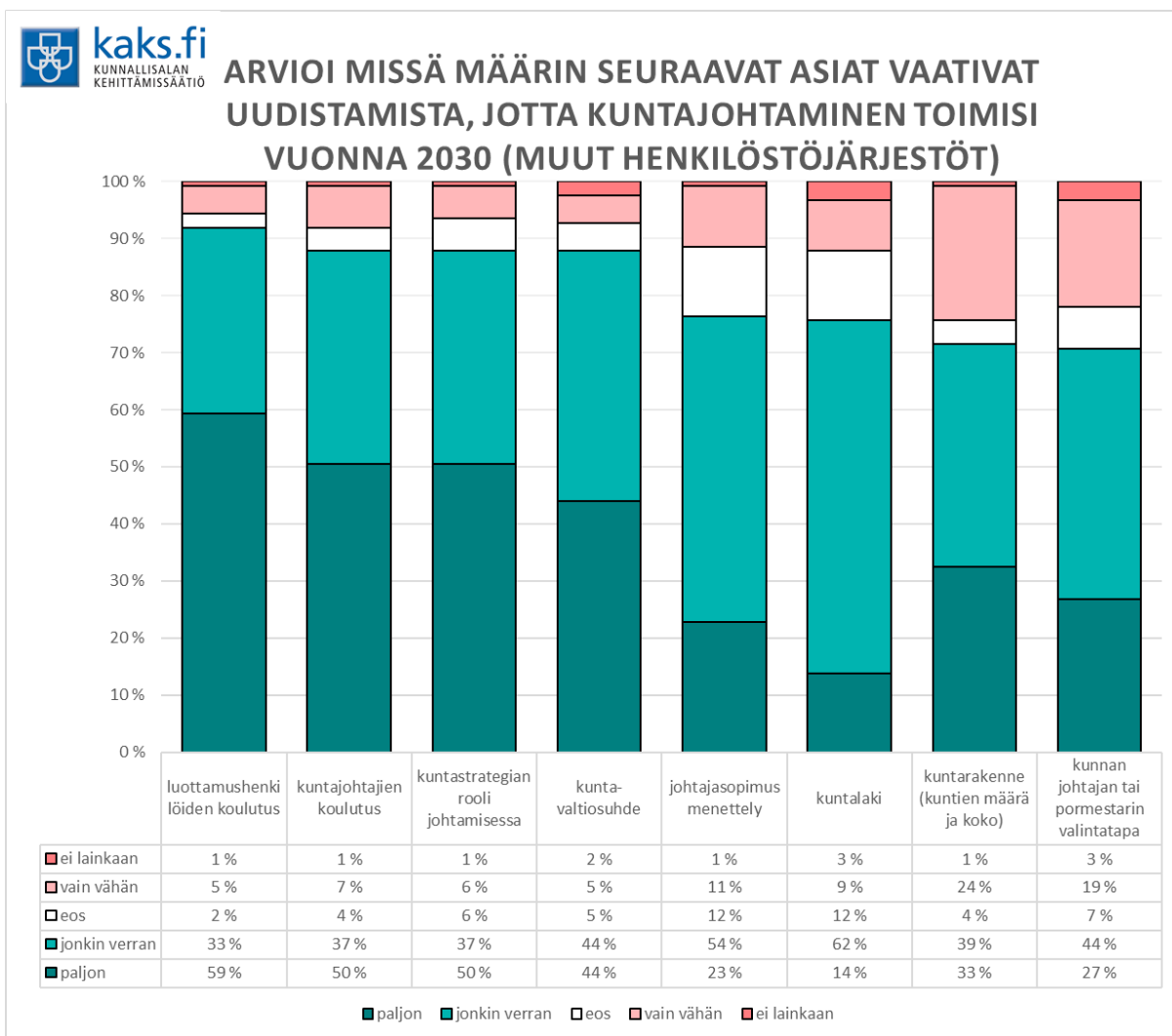
Kuvio 42)



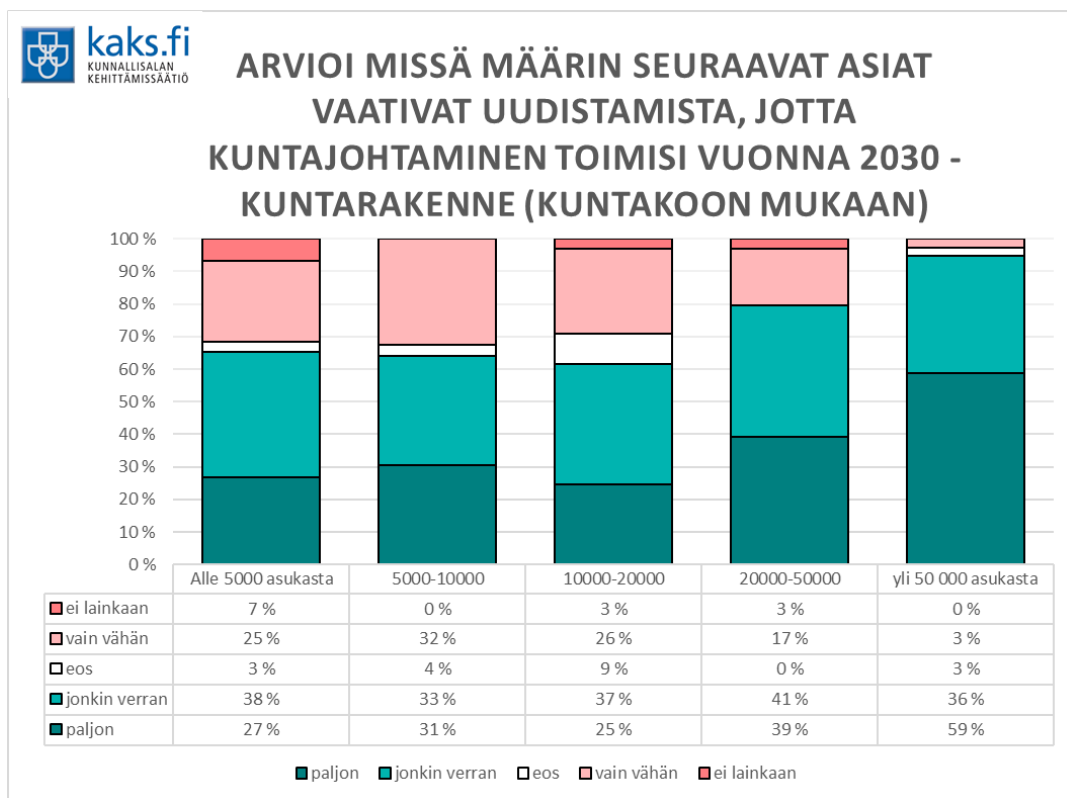
Kuvio 43)



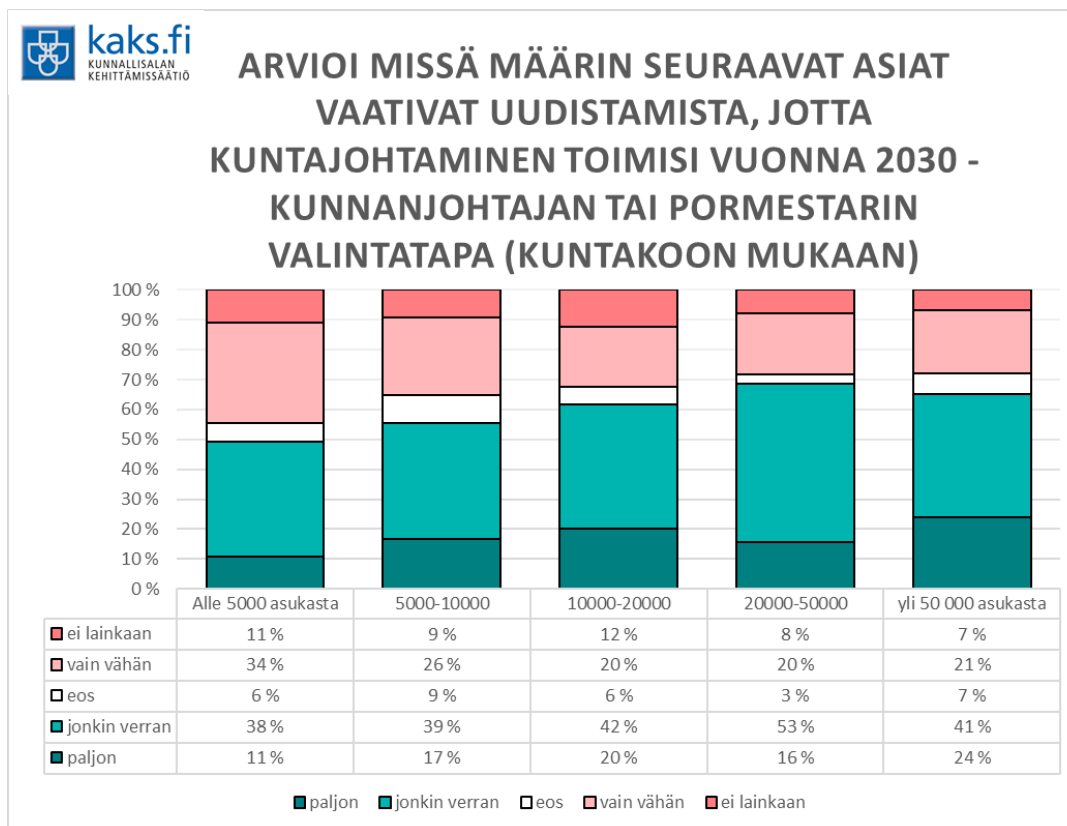
Kuvio 44)



Kuvio 45)



Kuvio 46)



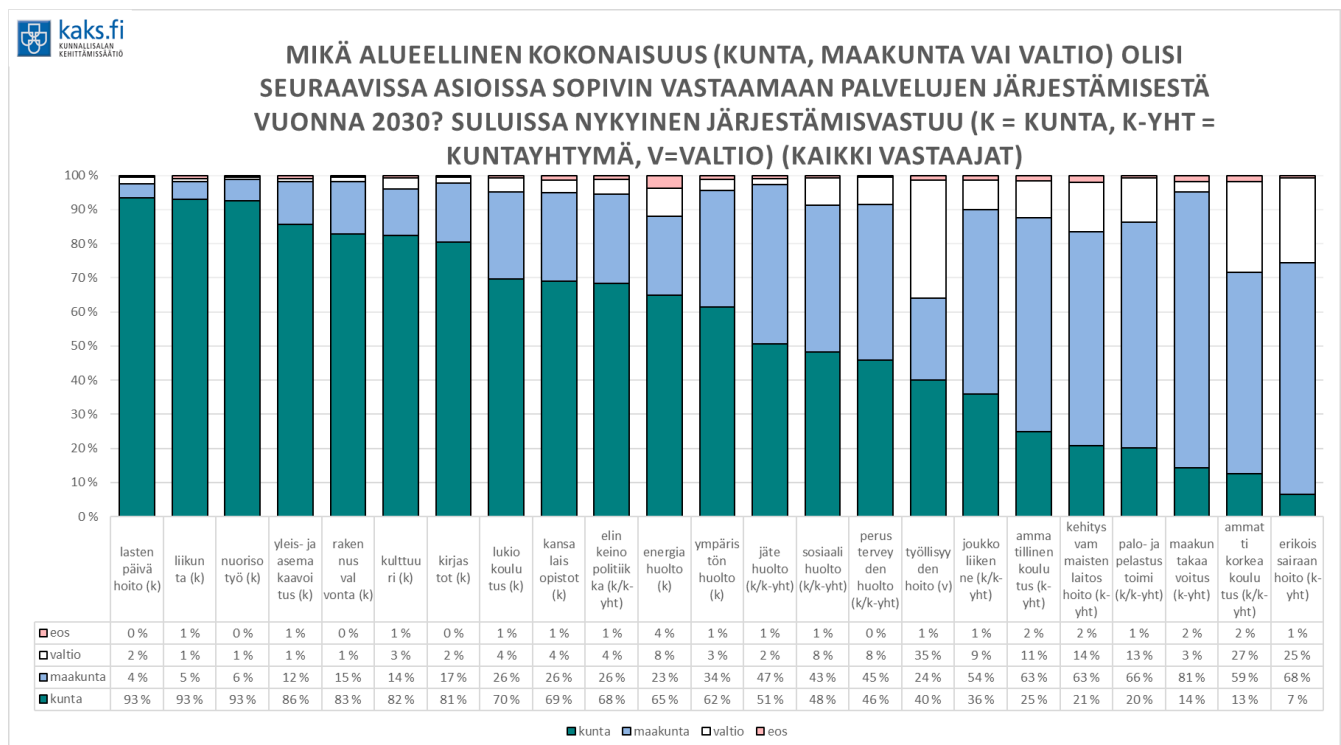
9 Kunta, maakunta vai valtio palvelujen järjestäjänä 2030

Vastaajia pyydettiin arvioimaan mikä alueellinen kokonaisuus olisi sopiva vastamaan erilaisten palvelujen järjestämisestä vuonna 2030. Vastauksista voi päätellä, että kuntaa pidetään edelleen tärkeänä palvelujen järjestäjänä, tosin maakunnalle oltaisiin valmiita antamaan enemmän palveluvastuita kuin mitä sillä nykyisin on, ja myös valtiota pidetään muutamissa palveluissa relevanttina vaihtoehtona. Esimerkiksi 62.5 % vastaajista katsoo, että maakunta olisi sopiva järjestämään ammatillisen koulutuksen, 66 % palo- ja pelastustoimen ja 68 % erikoissairaanhoidon. Neljäsosa vastaajista olisi valmis antamaan erikoissairaanhoidon valtion tehtäväksi ja 27 % ammattikorkeakoulutuksen.

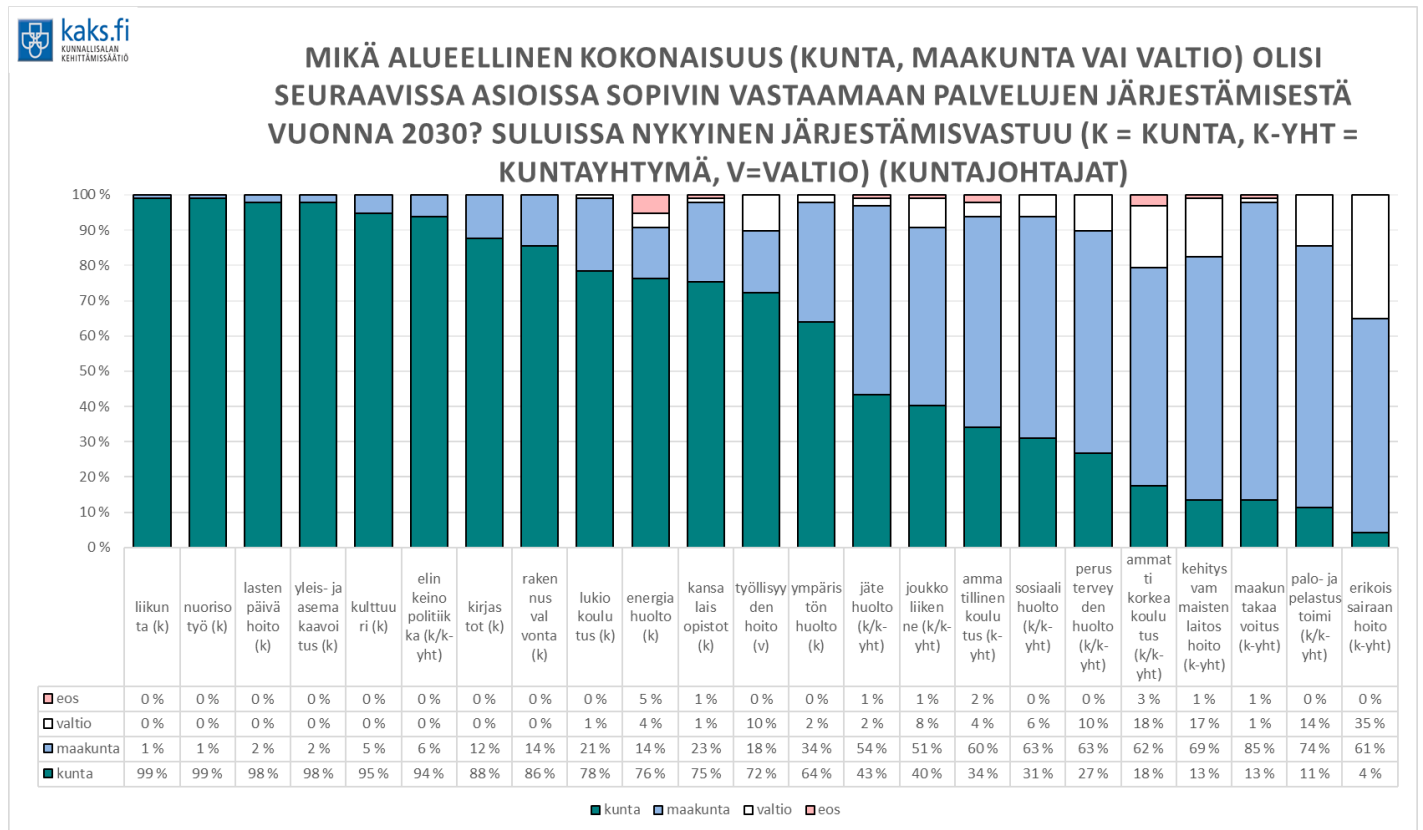
Kuntajohtajista jopa 35 % olisi valmis antamaan erikoissairaanhoidon valtion tehtäväksi. Kuntajohtajat ja puheenjohtajat ovat henkilöstöjärjestöjen edustajia selvästi valmiimpia siirtämään perusterveydenhuollon ja sosiaalihuollon maakuntien tehtäväksi.

Kuntakoolla on vaikutusta erityisesti suhtautumisessa ammatilliseen koulutukseen ja ammattikorkeakoulutukseen, jotka pienemmät kunnat olisivat valmiit siirtämään maakuntien vastuulle, ja suuremmat haluaisivat jatkaa nykyisellä mallilla. Myös perusterveydenhuollossa, joukkoliikenteessä ja sosiaalihuollossa on nähtävissä samantyyppinen – joskaan ei yhtä selkeä – kuntakoolla selittyvä näkemysero. Toisaalta esimerkiksi lukiokoulutukseen suhtautumisessa ei ole juurikaan eroja eri kokoisten kuntien välillä, noin neljännes olisi valmis siirtämään ne maakunnille valtaosan (n. 70 %) halutessa pitää lukiot kuntien palveluina.

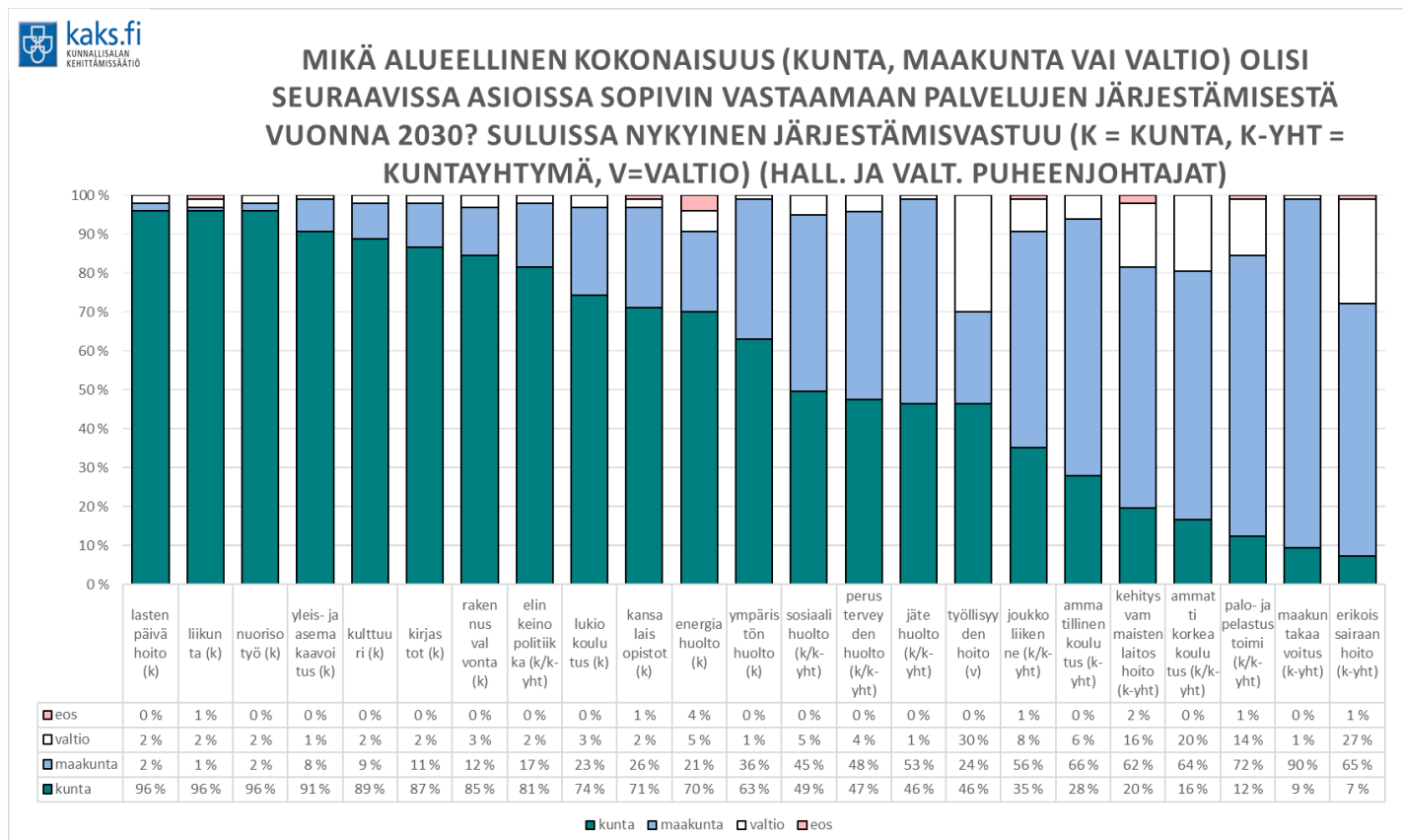
Kuvio 47)



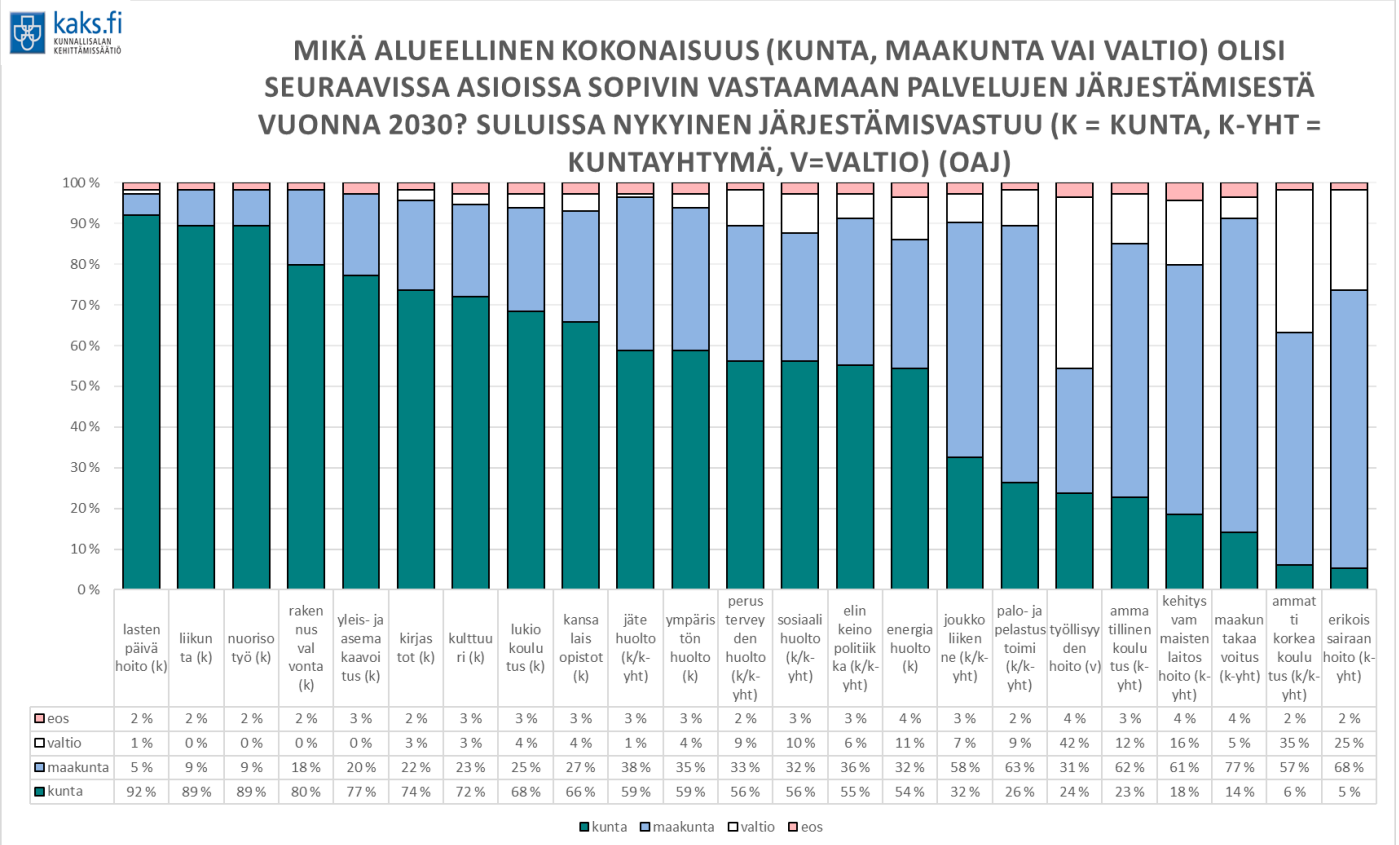
Kuvio 48)



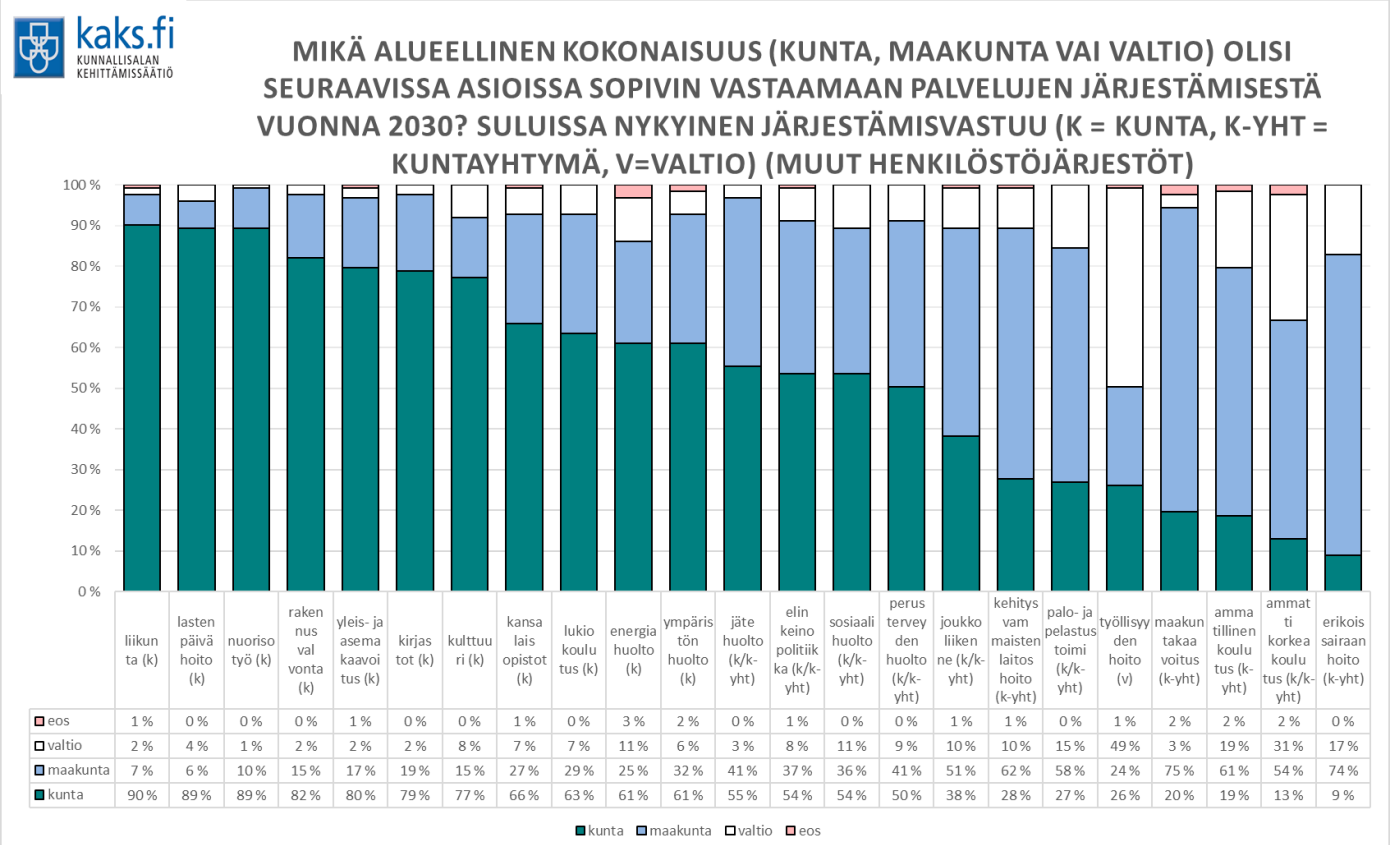
Kuvio 49)



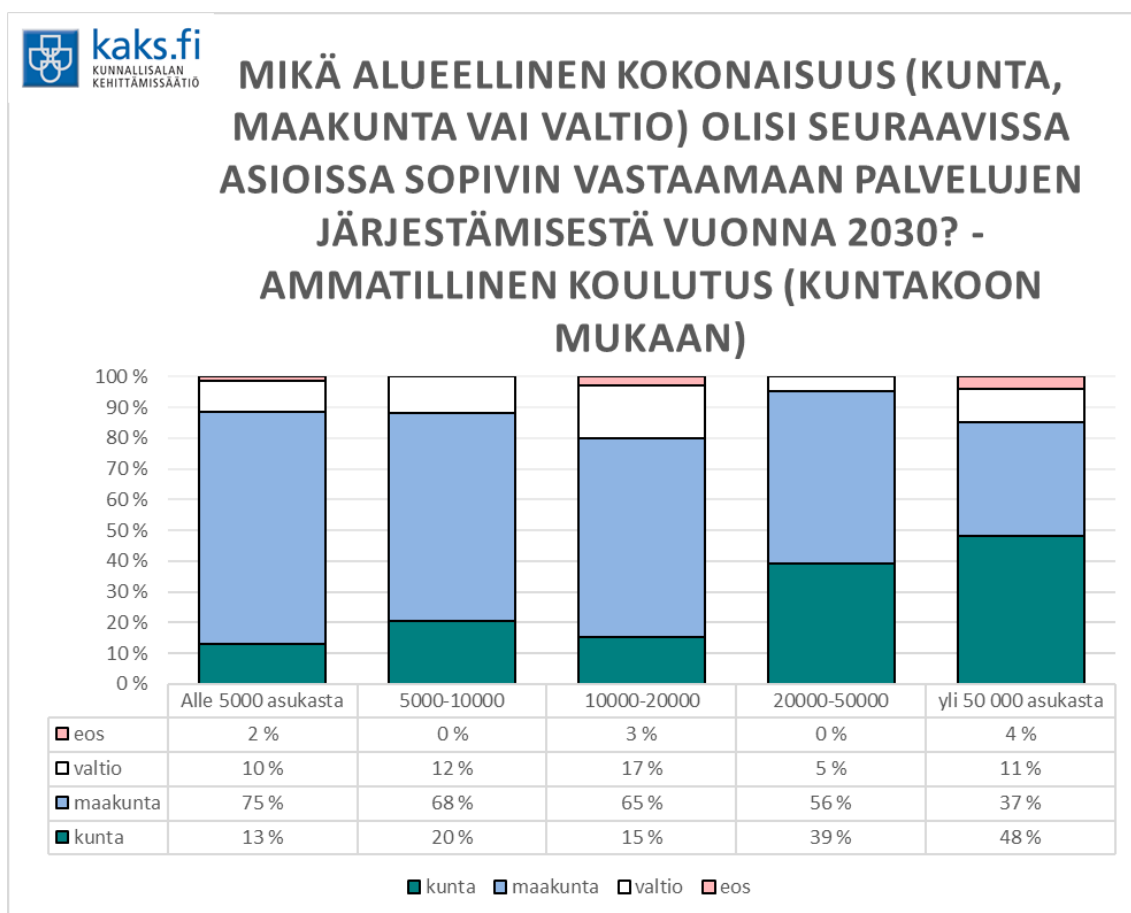
Kuvio 50)



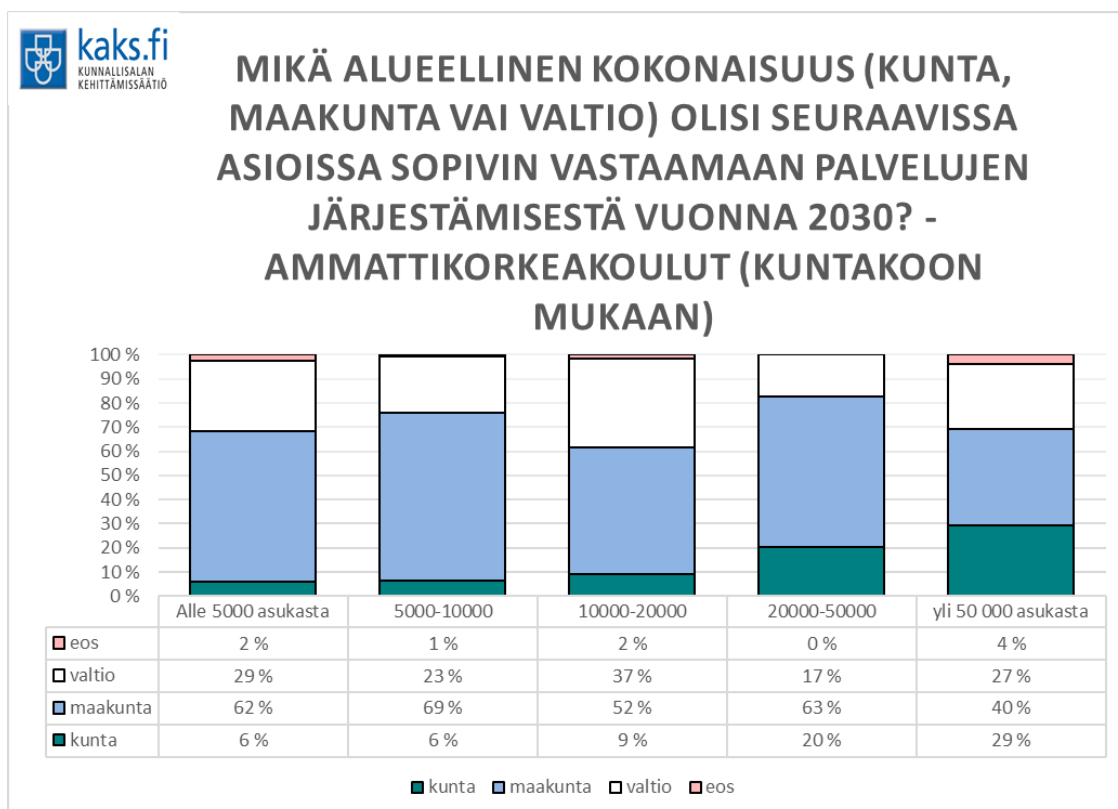
Kuvio 51)



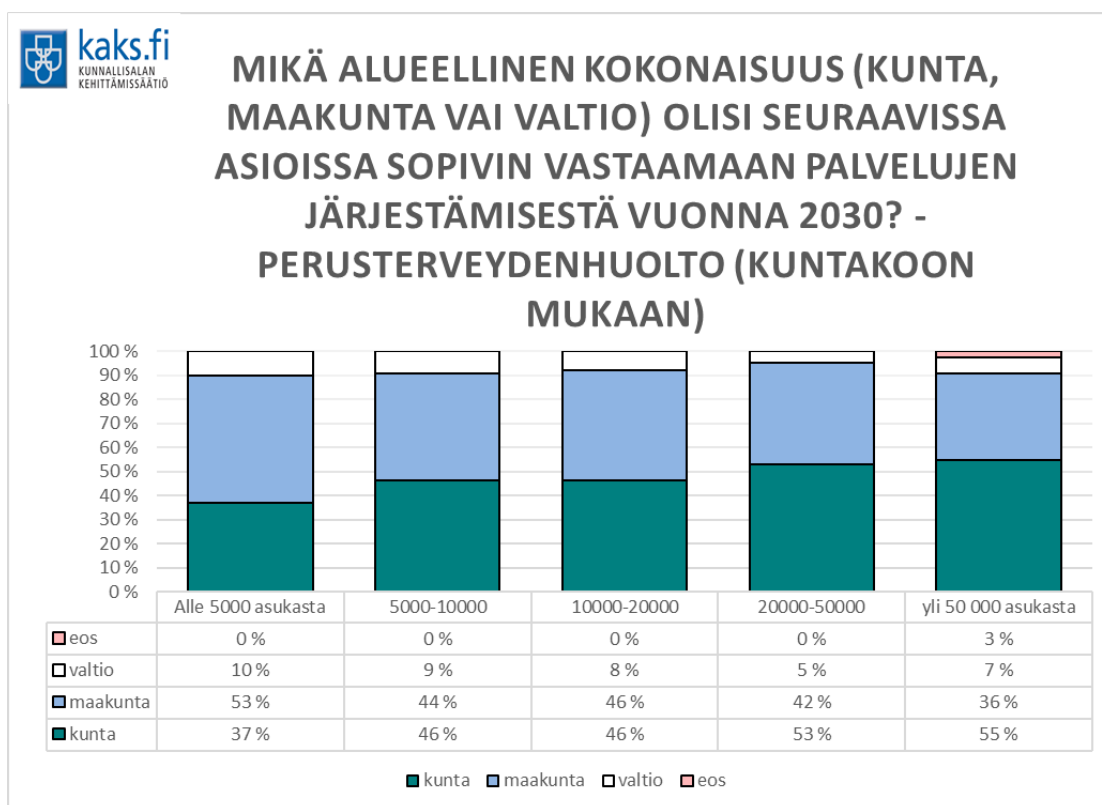
Kuvio 52)



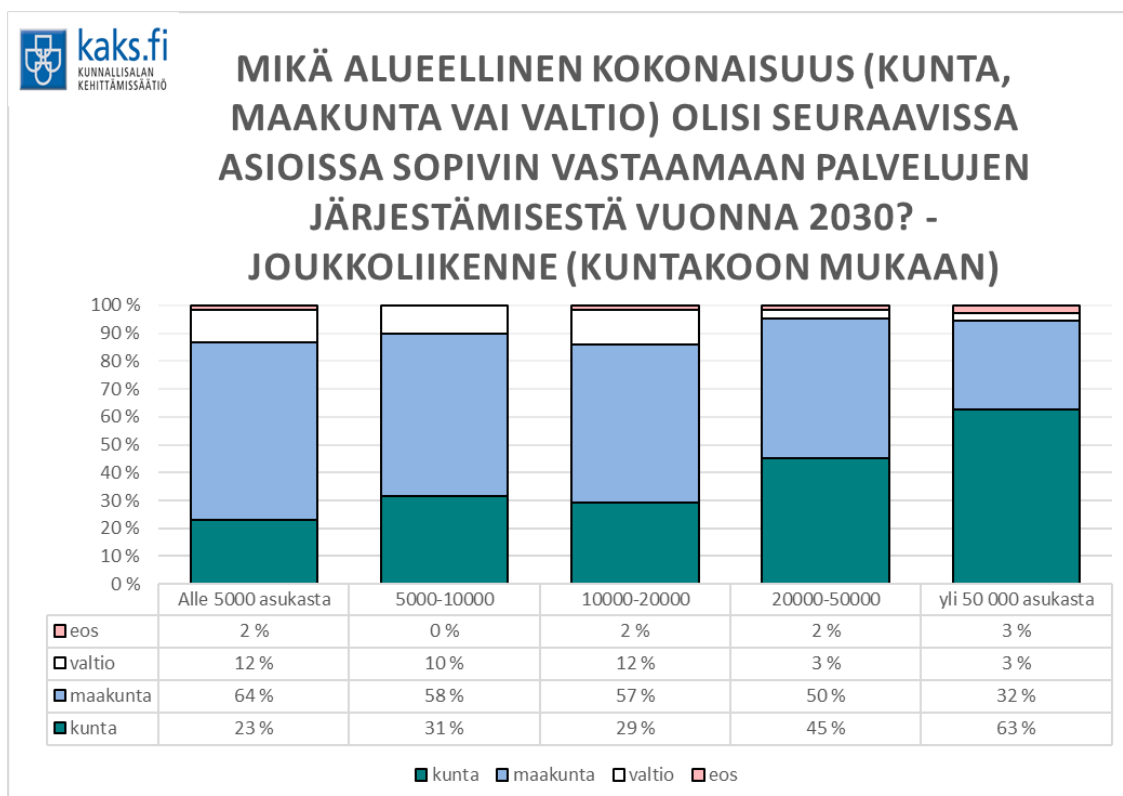
Kuvio 53)



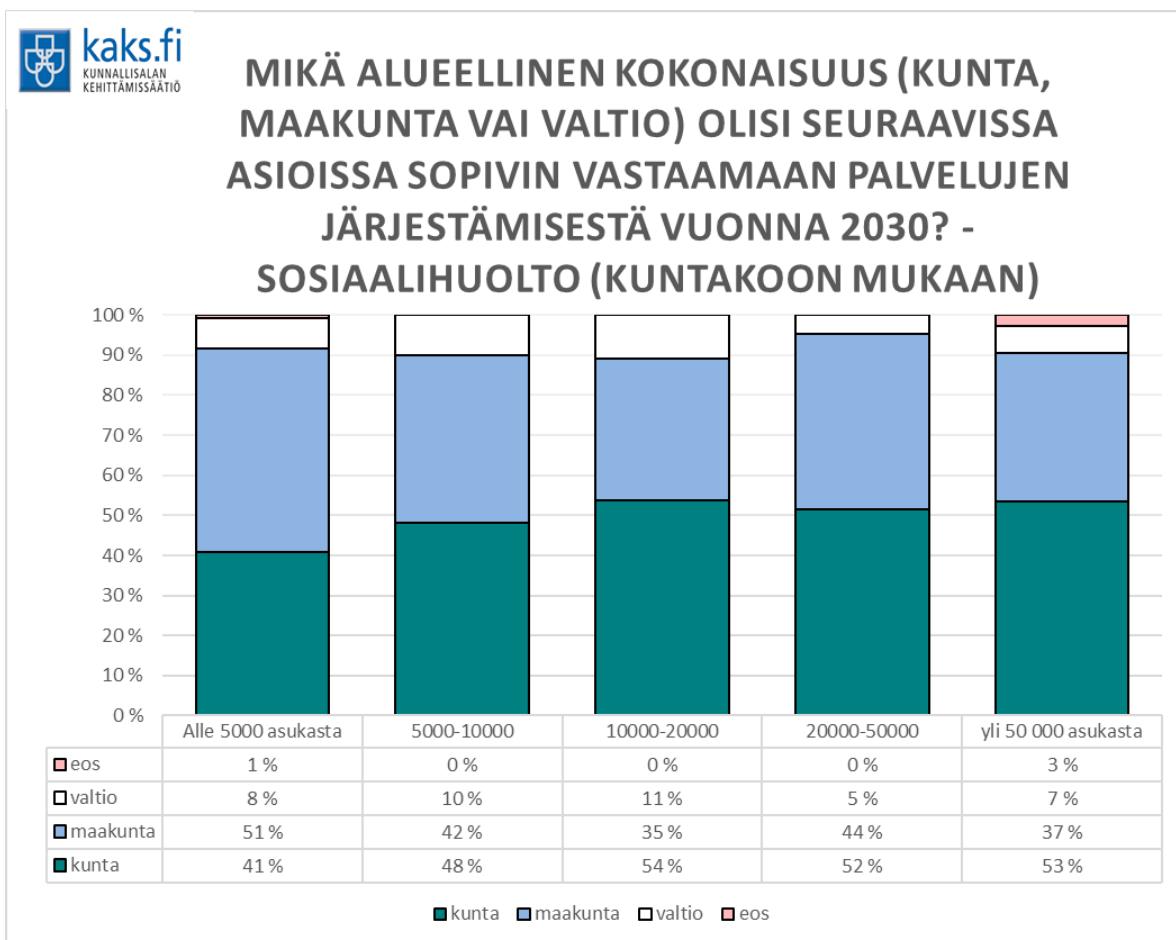
Kuvio 54)



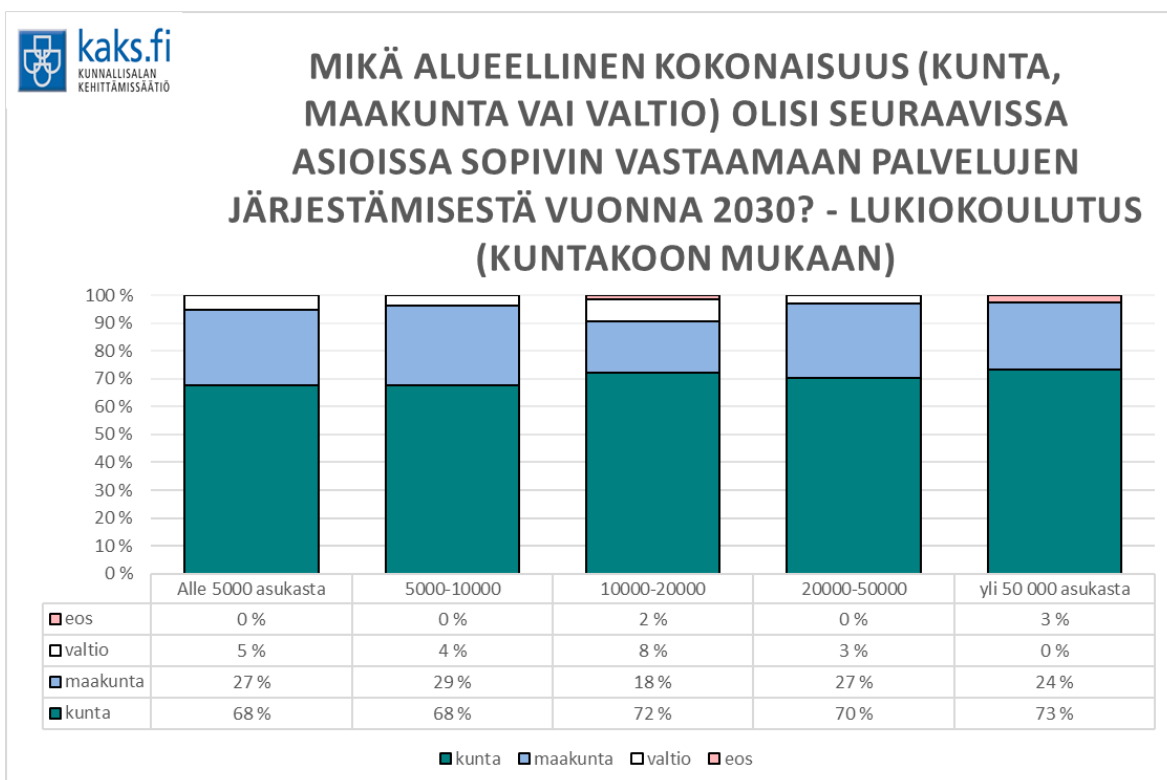
Kuvio 55)



Kuvio 56)



Kuvio 57)



10 Vertailua vuoden 1999 Kunnallisalan kehittämissäätöön tutkimukseen *Sinä kunnanjohtaja*

Johtamismalli ja pormestarimallin seuraukset

Vuonna 1999 julkaistussa tutkimuksessa päähuomio kiinnittyi kuntajohtamisen silloiseen tilanteeseen, mutta osa kysymyksistä pyrki myös mittaamaan sitä, miten asioita pitäisi kehittää tulevaisuudessa. Kohderyhmät olivat jotakuinkin samat kuin tässä nyt raportoidussa tulevaisuuden kuntajohtamista koskevassa kyselyssä. Johtamismallin osalta tutkimus sisälsi samansisältöiset kysymykset kuin tässäkin tutkimuksessa eli vastaajilta kysyttiin, millainen kunnan johtamismalli olisi paras tulevaisuudessa, ja mitä pormestarimalliin siirtymisestä seuraisi. Erotuksena nyt toteutetulle kyselylle yhtenä vastausvaihtoehtona johtamismallia koskevassa kysymyksessä oli ”paluu vanhaan malliin”, jossa kunnanjohtaja toimisi myös hallituksen puheenjohtajana. Kunnanjohtajien vastauksissa tuohon silloin jo vanhaksi nimitettyyn malliin paluu koettiin suhteellisen houkuttelevana (28 % vastaajista).

Monilta osin kyselyn tulokset ovat kuntajohtajien ja puheenjohtajien osalta hämentävänkin samanlaisia kuin nyt toteutetun: pormestarimalli näyttäytyy yhtä epäsuosittuna ja puheenjohtajisto haluaa pää- tai sivutoimisuutta. Erotuksena nykyisen kyselyn tuloksiin vuonna 1999 henkilöstöjärjestöjen edustajista peräti 38 % eli niukka enemmistö kannatti pormestarimallia (joka silloin tosin ei tarkoittanut ihan samaa kuin nykyään eikä suoralla vaalilla valitun pormestarin malli ollut esillä). Lisäksi puheenjohtajiston kannatus pää- tai sivutoimisuudelle on selvästi noussut (37 -> 55.5 %)

Mitä pormestarimalliin siirtymisen seurauksiin tulee, 1999 tuloksissa etenkin kuntajohtajat, mutta myös puheenjohtajat, pitivät malliin siirtymisen seurauksia huonoina, ellei peräti katastrofaalisina, mitä termiä tutkimusraportissa on käytetty (s. 82). Kun noita tuloksia verrataan nyt toteutettuun kyselyyn, huomataan, että tiettyjä negatiivisia seurauksia pidetään nykyisin jopa vielä todennäköisempinä. Kun 1999 noin kolmasosa uskoi, että pormestareiksi valitaan osaamattomia ja epäpäteviä henkilöitä, niin nyt yli puolet on tätä mieltä. Myös niiden osuus on selvästi kasvanut, jotka uskovat johtamisen muuttuvan lyhytjänteisemmäksi. Kuntalaisten vaikutusmahdollisuuksien paranemiseen uskottiin yhtä vähän kuin nykyisinkin.

Myös kunnanjohtajalta vaadittavien ominaisuuksien osalta jonkinlainen vertailu vuoden 1999 tuloksiin on mahdollinen. ”Jonkinlainen” siinä mielessä, että vuoden 1999 kyselyssä kysyttiin johtamisen muutosta, eli sitä miten kuntajohtajilta vaadittavien ominaisuuksien merkitys muuttuu lähivuosina, muuttuuko jokin ominaisuus tärkeämmäksi, pysykö se ennallaan, vai muuttuuko vähemmän tärkeäksi silloiseen tilanteeseen verrattuna. Siksi kysely ei paljastanut eri ominaisuuksien painoarvoa suhteessa toisiinsa tuossa tilanteessa, eli 1999 kyselyn perusteella ei voi sanoa onko strateginen johtaminen tulevaisuudessa tärkeämpi kuin vuorovaikutustaidot. Suuri osa kysytyistä ominaisuuksista oli samoja kuin nyt toteutetussa tutkimuksessa,

mutta mukaan otettiin nyt myös uusia ominaisuuksia kuten konserniohjauksen hallinta ja sosiaalinen media osana esiintymis- ja viestintätaitoja.

Vuonna 1999 arvioitiin, että erityisesti strategisen johtamisen, muutoksen johtamisen ja voimavarojen ja talouden johtamisen merkitys vahvistuu. Nyt näiden arvioidaan olevan hyvin tärkeitä kuntajohtajilta edellytettäviä ominaisuuksia vuonna 2030. Erityisasiantuntemusta, jota vuoden 2020 kyselyssä vastaa sektorikohtainen osaaminen (esim. sote), ei tuolloinkaan pidetty korostuvana tulevaisuuden johtamisominaisuutena. Sen sijaan vuonna 1999 uskottiin vielä, että kansainväliset valmiudet korostuvat voimakkaasti kunnanjohtajien osaamisalueissa, vaikka 2020 kyselyssä niitä ei nähdä kovin tärkeinä suhteessa muihin valmiuksiin.

Kunnallisan kehittämissäätien Julkaisut-sarjassa ovat ilmestyneet

1 Sami Borg & Sari Pikkala

KUNTAVAALITRENDIT (2017)

2 Toim. Soile Pohjonen & Marika Noso

KANSALAINEN KESKIÖÖN! NÄKÖKULMIA SOTE-UUDISTUKSEEN (2017)

3 Markku Lehto

MIKSI HANKE EI ONNISTUNUT – VAI ONNISTUIKO SE? (2017)

4 Tapio Häyhtiö

OSALLISUUTTA SOTE-PALVELUIHIN PALVELUMUOTOILEIMALLA? (2017)

5 Veera Värtinen

TUTKIJAT JA SOSIAALISEN MEDIAN KÄYTTÖ (2017)

6 Esko Hussi, Esa Mäkinen & Erkki Vauramo

IKÄÄNTYVÄ VÄESTÖ JA TOIMINTAKYVYN YLLÄPITO (2017)

7 Matti Wiberg (toim.)

FAKTAT JA POLITIIKKA (2017)

8 Antti Mykkänen

VALTUUTETTUIJEN ILMAPUNTARI 2017- KUNNAT, MAAKUNNAT JA YHTEISTYÖ (2017)

9 Sanna Laulainen, Helena Taskinen, Jere Rajaniemi, Erja Rappe, Päivi Topo & Sari Rissanen

KUMPPANUUDELLA KUNTOON-KUNTIEN JA JÄRJESTÖJEN YHTEISTYÖ IÄKKÄIDEN TERVEYDEN EDISTÄMISESSÄ (2017)

10 Auli Valli-Lintu

SOTE- JA KUNTARAKENTEE PITKÄ KUJANJUOKSU (2017)

11 Esa Ahonen, Maire Ahopelto, Matti Heikkinen, Marjo Huovinen-Tervo & Eeva Mäntymäki

NÄIN TEHDÄÄN SAUMATON SOTE-KAINUUN HILJAINEN TIETO 2003–2017 (2017)

12 Anneli Hujala & Johanna Lammintakanen

PALJON SOTE-PALVELUJA TARVITSEVAT IHMISET KESKIÖÖN (2018)

13 Anita Kangas

AKTIIVISET OSALLISTUJAT – KUNTALAISET KULTTUURI- JA LIIKUNTAPALVELUJEN KEHITTÄJINÄ (2018)

14 Juha Talvitie

100 VUOTTA KAAVOITUSTA – MUUTTUVA MAANKÄYTTÖ (2018)

15 Erkki Vauramo, Seppo Ranta, Jonna Taegen & Ira Verma

SOTE-PALVELUT MUUTTUVAT UUDISTUKSESTA HUOLIMATTA - KONSORTION
TYÖN TULOKSET 2015–2017 JA KEHITTÄMISEHDOTUKSET (2018)

16 Kaija Saranto, Eija Kivekäs, Sari Palojoki, Ulla-Mari Kinnunen, Olli Sjöblom &
Reima Suomi

TIEDONKULUN VAIKUTUS SOTE-PALVELUJEN MAINEESEEN (2018)

17 Jasmin Penttinen

ARVIO KUNTIEN KOTISIVUISTA (2018)

18 Tomi Venho

KABINETIN PUOLELLA

SÄÄTIÖT JA PUOLUERAHOITUS SUOMESSA (2018)

19 Niina Laine, Paula Timonen, Anne Halmetoja, Suvi Hakoinen, Heini Kari &
Hanna Kortejärvi

HOIVAYKSIKÖISSÄ LÄÄKEHUOLLON JA -HOIDON PITÄISI OLLA JOUKKUEPELIÄ
(2018)

20 Roosa Talvitie, Hannu Rantanen & Eeva Hämäläinen

KUNNAN ROOLI TURVALLISUUDESSA KOROSTUU (2018)

21 Raitio Katja, Sevón Eija & Rönkä Anna

DIGITAALINEN OPPIMISPELI VAUVAPOLKU: VANHEMMUUTEEN VALMISTAUTU-
MISTA PELILLISEN OPPIMISEN KEINAIN (2019)

22 Hannes Manninen & Tapani Tölli

HELSINKI VS. MUU SUOMI – VASTAKKAINASETTELUSTA YHTEISYMMÄRRYK-
SEEN (2019)

23 Timo Aro, Susanna Haanpää ja Anna Laiho

YRITYSDYNAMIIKKA KUNTIEN ELINVOIMATEKIJÄNÄ (2019)

24 Jyri Manninen, Anna Karttunen, Matti Meriläinen, Anna Jetsu &
Anna-Kaisa Vartiainen

HYVINVOINTIA JA SOSIAALISTA PÄÄOMAA – KANSALAIPOISTON MERKITYS
KUNNALLE JA ALUEELLE (2019)

25 Jorma Niemelä

JÄRJESTÖT SOTE-SUOMEA RAKENTAMASSA (2019)

26 Sakari Möttönen

SOTE-UUDISTAMISEN ANATOMIA. YHTEISKUNTAPOLIITTISIA NÄKEMYKSIÄ SO-
SIAALI- JA TERVEYDENHUOLLON REFORMISTA (2019)

27 Auli Valli-Lintu

SOTE- JA KUNTARAKENTTEEN PITKÄ KUJANJUOKSU – OSA II (2019)

28 Jukka Pellinen, Vesa Voutilainen, Kari Sippola, Toni Mättö ja Antti Rautiainen
RISKIEN HALLINNAN KÄYTÄNNÖT SUOMEN SUURIMMISSA KAUPUNKIKONSER-
NEISSA (2019)

29 Erkki Vauramo

SOTE - PYRAMIDISTA PALVELUVERKKOON. IKÄÄNTYMINEN JA NIUKKA TULE-
VAISUUS (2019)

30 Mimmu Alanko, Marja Kankaanranta & Saana Mehtälä

DIGITAALISET PORTFOLIOT SUOMALAISESSA VARHAISKASVATUKSESSA (2020)

31 Pekka Kettunen

KUNTIEN MAAHANMUUTTOPALVELUT: HAASTEITA JA HYVIÄ KÄYTÄNTEITÄ
(2020)

32 Anne Kallio

KUNTIEN TYÖLLISTÄMISPALVELUT – ELINVOIMAN VAHVISTAMISTA VAI SOSI-
AALIPALVELUA? (2020)

Arto Haveri

TULEVAISUUDEN KUNTAJOHTAMINEN

KAKS – Kunnallissalan kehittämissäätiö päätti tehdä yhdessä Suomen Kuntajohtajat ry:n kanssa kyselytutkimuksen kuntajohtamisen tulevaisuudesta. Kysely kohdistui ensi sijassa kuntiin. Siinä selvitettiin näkemyksiä eri tahojen vaikutusvallasta kunnan johtamiseen, tulevaisuuden kunnan johtamismallista, kunta-laisten vaikutusmahdollisuuksista, suurimmista johtamisen haasteista, hyvän kuntajohtajan ominaisuuksista sekä kuntien tulevista tehtävistä. Osa kysymyksistä oli samoja kuin säätiön vuoden 1999 tutkimuksessa *Sinä kunnanjohtaja*.



kaks.fi
KUNNALLISALAN
KEHITTÄMISSÄÄTIÖ